

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL  
FACULDADE DE EDUCAÇÃO – Faced  
FACULDADE DE INFORMÁTICA – FACIN  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA COM ÊNFASE NA  
DOCÊNCIA E NA TUTORIA EM EAD

IDA CLAUDIA PESSOA BRASIL

**ESPECIFICIDADES DA EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA:  
GESTÃO POR COMPETÊNCIAS APLICADA À PRÁTICA DOCENTE  
EM EAD**

Brasília

2014

IDA CLAUDIA PESSOA BRASIL

**ESPECIFICIDADES DA EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA: GESTÃO POR  
COMPETÊNCIAS APLICADA À PRÁTICA DOCENTE EM EAD**

Trabalho de conclusão de curso apresentado como requisito parcial para obtenção do certificado de especialização em Educação a Distância pela Faculdade de Educação e pela Faculdade de Informática da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Professora Orientadora Msc Ana Beatriz Coelho Delacoste

Porto Alegre

2014

Brasil, Ida Claudia Pessoa

Especificidades da educação a distância: gestão por competências aplicada à prática docente em EAD. Ida Claudia Pessoa Brasil. 2014. 80 p.

Monografia. Pontifícia Universidade Católica Do Rio Grande Do Sul. Faculdade De Educação – Faced. Faculdade De Informática – Facin. 2014. Orientação: Msc Ana Beatriz Coelho Delacoste.

1. Educação a Distância. 2. Docente em EAD. 3. Gestão por Competências.

Monografia de autoria de Ida Claudia Pessoa Brasil, intitulada ESPECIFICIDADES DA EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA: GESTÃO POR COMPETÊNCIAS APLICADA À PRÁTICA DOCENTE EM EAD, apresentada como requisito parcial obtenção do grau de Especialista em Curso de Especialização em Educação a Distância com Ênfase na Docência e na Tutoria em EAD, na Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul – PUC-RS, defendida e aprovada pela banca examinadora abaixo:

---

Professora Orientadora MSc Ana Beatriz Coelho Delacoste  
PUC-RS

---

Professor (examinador)  
PUC-RS

Dedico este trabalho a todos os professores, alunos, colaboradores e pessoas em geral que acreditam na força transformadora da educação e, em especial, da Educação a Distância como elemento que democratiza saberes, reduz desigualdades e aproxima pessoas para uma vida em que a riqueza cultural é elemento de valor patrimonial essencial ao fazer cotidiano.

## **AGRADECIMENTO**

Agradeço especialmente a todos professores, alunos e colegas colaboradores da modalidade Educação à Distância por serem a força motivadora da busca pelo o aprimoramento de conhecimentos e técnicas aplicáveis na modalidade a distância, especialmente à Católica Virtual pelos anos de experiência e avanços obtidos na prática docente, bem com equipe amiga e acolhedora com interações desde 2001.

Agradeço ao Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária - Incra pela oportunidade de finalização desse trabalho em virtude do apoio dos colegas de equipe da DA/DAC/DAC-3 e pelo deferimento institucional de licença capacitação que, em grande medida, viabilizou o período de redação e revisão do texto.

Agradeço a todos Professores, Coordenadores e Equipe de Apoio do Curso de Especialização em Educação a Distância Com Ênfase na Docência e na Tutoria em EAD (3ª edição) por serem responsáveis pela viabilidade do curso com qualidade, cordialidade, serenidade.

Destaque de agradecimento à Professora Orientadora Msc Ana Beatriz Coelho Delacoste pela sabedoria, equilíbrio, tolerância, conhecimentos, habilidades e atitudes precisas na orientação do trabalho.

Especial agradecimento à minha filha Natália pelos momentos de cumplicidade, incentivo e apoio aos estudos deste curso e elaboração da Monografia, num clima de amizade e profissionalismo.

*A alegria que se tem em pensar e aprender  
faz-nos pensar e aprender ainda mais.  
Aristóteles*

*Um livro é um brinquedo feito com letras. Ler  
é brincar. Rubem Alves*

*A felicidade e a saúde são incompatíveis com  
a ociosidade. Aristóteles*

*Há escolas que são gaiolas e há escolas que  
são asas. Rubem Alves*

## RESUMO

O tema-estudo da prática docente em EAD buscou cumprir o campo de investigação que aborda uma dupla função pedagógica do professor: a função de educador e a função do gestor. Para tanto, vislumbrou-se avançar na análise de instrumentos teórico-metodológicos que indicam especificidades da EAD, com vistas subsidiar a capacitação e formação de professores, tendo como referência os fundamentos da gestão por competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) em relação a uma educação de qualidade e que atenda a demandas sociais de democratização do saber. No contexto de expansão da oferta de cursos a distância no Brasil, o professor deve ser considerado na perspectiva de um educador e um gestor de pessoas, diante de processos educacionais mediados por tecnologias de comunicação e informação. O docente em EAD é um sujeito do processo que não atua sozinho, fazendo parte de uma Instituição, tendo sua condição vinculada minimamente ao projeto pedagógico do curso e a uma equipe multidisciplinar de suporte ao ambiente virtual de ensino-aprendizagem. Sua atuação em cursos virtuais com bom padrão de qualidade depende de programas de capacitação continuada na área em que atua e que atendam exigências de conhecimentos, habilidades e atitudes dentro da modalidade EAD. Para abordagem do tema, foram definidos como objetivo geral analisar especificidades da docência em EAD como forma de subsidiar ações de capacitação de profissionais para atuarem em cursos a distância, tanto na Educação Básica, na Educação de Jovens e Adultos (EJA), na Educação Superior, fundamentadas na gestão por competências.

Palavras-Chave: Educação a Distância. Prática docente em EAD. Gestão por competências.



## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 01: Representação do elo ligação do docente em EAD entre ambiente meio e ambiente finalístico do ensino aprendizagem.	16
Figura 02: Interação entre professor e aluno em EAD (MODULOALUNOINTEGRADO, 2014)	19
Figura 03: Formas de interação na educação a distância (ANDERSON, 2004, citado por Educomunicologia, 2014).	20
Figura 04: Charge sobre EAD (TUTORIA INTERATIVA, 2014)	21
Figura 05: Charge sobre educação e tecnologia (PAFC, 2014)	22
Figura 06: Imagem da evolução da EAD (SIDEPLAYER, 2014)	23
Figura 07: Ambiente de estudo em EAD – professores e alunos criam seus espaços de sala de aula e estudos (MODULOALUNOINTEGRADO, 2014)	24
Figura 08: Representação de especificidades da EAD (COMPARTILHANDOSABERESEAD, 2014)	25
Figura 09: Dados sobre perfil da EAD no Brasil (CHAVES, 2014)	28
Figura 10: Dados perfil do aluno no Brasil, do Inep, citado por Chaves (2014)	29
Figura 11: Gigantes do Setor de EAD (CHAVES, 2010)	30
Figura 12: Imagem representando desafios da EAD em quebrar barreiras. (EDUCAÇÃOXCURRICULO, 2014)	31
Figura 13: Imagem representação da diversidade de acessos em EAD (APRENDENDOEMEAD, 2014)	33
Figura 14: Representação da diversidade de interação humana em EAD (MEGAARTIGOS, 2014)	36
Figura 15: Imagem representativa da construção compartilhada de saberes em EAD	37
Figura 16: Imagem Barril, representando unidade entre as partes para consolidação do todo. (BARRIL, 2014)	38
Figura 17: Mapa Conceitual Gestão Pessoas (TAVARES, 2007)	39
Figura 18: Funções Docentes (COLL e MARCHESI, 2001)	41
Figura 19: Imagem representativa de liderança (GUIMARÃES, 2014)	43
Figura 20: Imagem representativa da confiança na liderança (CASTELLANNI, 2014)	44
Figura 21: Representação simplificada professor integrado a atividades de educador e gestor.	48

Figura 22: Representação de competências: ação e desenvolvimento (EXTENSÃO, 2014)	49
Figura 23. Representação Gestão por Competências (RH, 2014)	51
Figura 24: Fluxo Administrativo (MARQUES, 2014)	53
Figura 25: Gestão do Conhecimento a ser aplicada pelo professor (educador e gestor) na busca pela excelência em EAD.	56
Figura 26: Representação do fluxo de gestão aplicável na docência de EAD (MEGAARTIGOS, 2014)	57
Figura 27: Quadro com países de atuação da UCB na modalidade EAD ((UCB, 2014c)	61
Figura 28: Representação evolução EAD (TUTORIA INTERATIVA, 2014)	62
Figura 29: Representação CHAVE +FE da gestão por competências	64
Figura 30: Representação evolução EAD em rede (TUTORIA INTERATIVA, 2014)	65
Figura 31: Representação mudanças na história da EAD (COMPREENDEREAD, 2014)	65
Figura 32: Dinâmica de participação aula EAD (AUTONOMIA EAD, 2014)	70
Figura 33: O papel do professor segundo Rubens Alves (ALVES, 2014)	71

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b>	12
<b>1 ESPECIFICIDADES DA EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA - EAD</b>	18
1.1 EAD COMO DEMOCRATIZAÇÃO DE ACESSO AO SABER	26
1.2 ESPECIFICIDADES DA ATIVIDADE DOCENTE EM EAD	36
<b>2 GESTÃO POR COMPETÊNCIA EM EAD</b>	49
2.1 CONCEITO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIA	51
2.2 PRÁTICA DOCENTE EM EAD: CONHECIMENTOS, HABILIDADES E ATITUDES	56
<b>3 DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS EM EAD: FORMAÇÃO DE PROFESSORES NA BUSCA PELA EXCELÊNCIA NO ENSINO-APRENDIZAGEM</b>	60
<b>4 METODOLOGIA</b>	72
<b>CONCLUSÕES</b>	74
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	77

## INTRODUÇÃO

A análise de especificidades da docência em Educação a Distância – EAD, tem importância crescente na educação brasileira e mundial. São consideráveis os índices de expansão da oferta de cursos e de números de matrículas na modalidade à distância. O destaque é maior quando se observa o setor de EAD nas Instituições de Ensino Superior (IES), públicas e privadas, conforme dados divulgados anualmente pelo Ministério de Educação e Cultura (MEC), no Censo do Ensino Superior.

Diante do cenário de expansão, há necessidade de tecnologias educacionais voltadas para EAD e um número crescente de professores que atuem no ensino-aprendizagem virtual. Diversos estudos já foram realizados e há outros em andamento voltados para instrumentalizar a formação de professores em EAD.

Considera-se que a modalidade à distância não é uma simples transposição do ensino tradicional de sala de aula presencial ao ambiente virtual de aprendizagem (AVA). São múltiplas as situações na ruptura de paradigma da utilização rotineira do “giz” e do “quadro-negro” para uma interação *on line* em plataforma fundamentada em tecnologias da informação e comunicação (TICs). Ensinar é ação que ocorre por meio de ferramenta especializadas, em que a leitura, a escrita, o diálogo, a autonomia e a integração de equipes multidisciplinares no processo de ensino-aprendizagem são rotinas essenciais.

O tema-estudo realizado buscou cumprir o campo de investigação que aborda uma dupla função pedagógica: a especificidades da EAD e seu vínculo com a formação profissional de docentes, visando a excelência dos resultados dos cursos a distância. Para tanto, vislumbrou-se avançar na análise de instrumentos teórico-metodológicos nas especificidades da EAD, com vistas subsidiar a capacitação da prática da formação de professores na modalidade à distância, tendo como referência os fundamentos da na gestão por competências e na busca por uma educação que atenda as demandas sociais.

As linhas gerais de reflexão teórica e metodológica de análise das especificidades da docência em Educação a Distância, com foco na gestão por

competência, estão fundamentadas em demandas sociais para a formação de profissionais que possam atuar, com qualidade e competência, em EAD.

Essas demandas estão consubstanciadas em diversos cursos de especialização voltados para a finalidade de capacitar e suprir as exigências legais, pedagógicas e interativas que a modalidade à distância requer. Podemos mencionar os programas de especialização em EAD da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul -PUC-RS; da Universidade Católica de Brasília – UCB/ Católica Virtual e do Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial – SENAC/ Senac EAD. As diretrizes do Projeto Pedagógico do Curso de pós-graduação em EAD da PUC-RS direcionam seus objetivos para capacitação docente, com destaque na instrumentalização de professores em procedimentos teóricos e metodológicos, bem como na construção de uma visão de EAD fundamentada na aprendizagem interativa:

Instrumentalizar os professores/alunos nos procedimentos teórico-metodológicos da EAD, desenvolvendo conhecimentos científicos que lhes possibilite ver e intervir crítica e politicamente na ação escolar.

(Re) construir uma visão de EAD e dos processos de ensinar e de aprender, sustentados pela prática interativa e de qualidade

Aprofundar questões administrativas, legais e pedagógicas relativas as práticas de gestão de processos em EAD.

Capacitar profissionais para o desenvolvimento de competências político-pedagógica-administrativas compatíveis com a ação educativa integrada e comprometida com a função social da educação atual. (PUC-RS, 2014, p. 3)

A UCB/Católica Virtual oferece o curso de Lato Sensu em Educação a Distância desde 1996, sendo uma instituição pioneira e de grande influência nacional na disseminação de seus cursos em EAD.

O Curso de Pós-Graduação Lato Sensu em Educação a Distância, oferecido ininterruptamente desde 1996, vem mantendo a tradição de qualidade no trabalho em EAD desenvolvido pela Universidade Católica de Brasília – UCB Virtual. Possui ênfase em Planejamento e Gestão da EAD nos diferentes níveis de ensino e aprendizagem e em âmbito corporativo.

#### **Objetivo geral**

Desenvolver competências, do ponto de vista científico-metodológico, relacionadas ao processo de planejamento e gestão de cursos a distância.

#### **Objetivos específicos**

Ao final do curso, o aluno será capaz de:

- compreender as diferentes concepções, características, tendências e desafios da modalidade educacional a distância, tanto no âmbito acadêmico quanto corporativo;
- utilizar conceitos adequados e instrumentos administrativos e didático-pedagógicos no planejamento e gerenciamento de programas em EAD;

- planejar e desenvolver um trabalho teórico e/ou de aplicação em EAD, utilizando-se de uma ou mais mídias interativas estudadas no curso (Internet, material impresso, teleconferência, webconferência, entre outras), bem como de instrumentos administrativos e didático-pedagógicos no planejamento e gerenciamento de programas em EAD. (UCB, 2014a)

Também oferece o curso Docência Virtual e Presencial no Ensino Superior da UCBV que “visa atender a uma demanda das instituições de ensino superior que necessitam de professores com sólida formação didática e competência para lidar com as tecnologias educacionais”. (UCB, 2014)

O curso de pós-graduação em Docência Virtual e Presencial no Ensino Superior da UCBV visa atender a uma demanda das instituições de ensino superior que necessitam de professores com sólida formação didática e competência para lidar com as tecnologias educacionais como suporte à sala de aula e também com ambientes virtuais de aprendizagem cooperativa, além de discutir, sob um novo paradigma, a complexidade do fenômeno educativo no ensino superior.

O curso tem como objetivo principal propiciar a formação de professores pautada na sintonia com as contribuições científicas e nos pressupostos ontológicos, epistemológicos e metodológicos sobre a aprendizagem, avaliação e orientação do processo educativo para práxis pedagógica consciente, intencional e qualitativa no que diz respeito às especificidades da educação a distância e presencial no ensino superior. (UCB, 2014b)

Entre os objetivos específicos desse Curso, destacam-se:

- Compreender a relação entre o eu e o outro nos processos de ensino e aprendizagem, considerando o ambiente educativo como um espaço sociocultural onde a diversidade e a reflexão sobre as diferenças se fazem importantes.
- Implementar estratégias adequadas e criativas aos processos de ensino e de aprendizagem no ensino superior, tanto na educação presencial quanto a distância, contemplando a postura questionadora, o compromisso social do saber, bem como a perspectiva inclusiva e de desenvolvimento de potencialidades e de autonomia.
- Fortalecer uma prática pedagógica que priorize os processos interativos a partir da utilização de metodologias e ferramentas de comunicação (síncrona e assíncrona) para a garantia de uma dinâmica com forte interação entre os atores (estudantes, professores, pessoal de suporte, gestores), conformando uma sólida comunidade de aprendizagem;
- Ampliar os conhecimentos no que diz respeito ao desenho e implementação de estratégias pedagógicas com o objetivo de que os estudantes desenvolvam competências no trabalho cooperativo, na solução de problemas, na investigação crítica e criativa, enfim, na construção de sua autonomia. (UCB, 2014b)

O SENAC/ Senac EAD oferece Curso de Gestão Estratégica em EAD com foco nos sistemas necessários à compreensão e oferta de cursos na modalidade a distância:

#### Gestão Estratégica em EAD

O curso tem como objetivo formar profissionais para atuar estrategicamente na gestão de cursos da modalidade a distância, seja no âmbito corporativo ou acadêmico, por meio de uma visão sistêmica que contemple questões éticas e socialmente comprometidas. O perfil esperado do egresso é de um profissional apto a planejar, conceber, implantar, gerenciar e avaliar estrategicamente cursos na modalidade a distância.

Diferenciais: o foco do curso é estratégico operacional perpassando todos os sistemas de educação a distância necessários à compreensão e oferta otimizada de cursos ou programas nessa modalidade. (SENAC, 2014)

A análise de situações relevantes das especificidades da docência em EAD, com foco na gestão por competências, busca caminhos para o desenvolvimento de competências nos níveis político, pedagógico e administrativo que melhor viabilizem a prática docente do professor que atua diretamente nos ambientes virtuais de aprendizagem, em processo interativo, que requer a utilização simultânea de conhecimentos – habilidades – atitudes (CHA).

A busca por alinhar diretrizes da gestão por competências aplicada à melhoria da qualidade, no padrão de excelência, da docência em EAD é um conjunto de subsídios ao entendimento do modelo de EAD, aplicado à capacitação de professores que se justifica na relevância do papel do professor como gestor de pessoas e gestor de conhecimentos diante do aumento exponencial da oferta de cursos de EAD nas Instituições de Ensino Superior (IES) do Brasil, segundo dados apresentados no Censo da Educação Superior (2010).

Uma maior quantidade de cursos, de matrículas em EAD indica a necessidade de qualidade na educação, até mesmo para a viabilidade desse tipo de modalidade, bem como para sua credibilidade (confiança) da sociedade, em que o docente em EAD atua como líder do processo de aprendizagem nas disciplinas dos cursos.

Quantidade sem acompanhamento de qualidade é sinônimo de fracasso, de resultados negativos para alunos e toda sociedade que depende de bons profissionais para solução e encaminhamento de desafios nas mais diversas áreas do

conhecimento. Os docentes em EAD são o elo de ligação entre os alunos (grupo finalístico) e as áreas meio (coordenadores e suporte) e institucionais-legais.

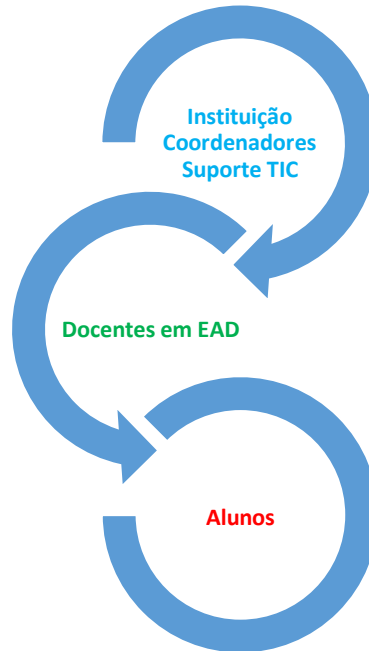


Figura 01: Representação do elo ligação do docente em EAD entre ambiente meio e ambiente finalístico do ensino aprendizagem.

Buscar modelos aplicáveis à docência EAD com qualidade é foco deste trabalho, que tem como desafio central entender de que forma a aplicação das diretrizes da Gestão por Competências podem auxiliar na melhoria da qualidade da docência em EAD. Nesse contexto, o professor é considerado um educador e um gestor de pessoas e de processos educacionais. Também é um sujeito do processo que não atua sozinho, fazendo parte de uma Instituição, tendo sua condição vinculada minimamente ao projeto pedagógico do curso. Sua atuação depende de programas de capacitação continuada na área em que atua e na modalidade EAD.

Para abordagem do tema, foram definidos como objetivo geral analisar especificidades da docência em EAD como forma de subsidiar ações de capacitação de profissionais para atuarem em cursos a distância, tanto na Educação Básica, na modalidade de Educação de Jovens e Adultos (EJA) como na Educação Superior, fundamentadas na gestão por competências.

Para o atingimento do objetivo geral, definiu-se como objetivos específicos (a) caracterizar especificidades da docência em EAD; (b) analisar as diretrizes que



norteiam a gestão por competências; (c) subsidiar a capacitação de docentes em EAD com base no modelo da gestão por competências.

O texto está distribuído em três capítulos. O Capítulo 1 é dedicado à reflexão sobre as especificidades da Educação a Distância – EAD enquanto uma modalidade com características próprias na relação entre professor-aluno-tecnologias educacionais. Tem destaque a EAD como forma de democratização de acesso ao saber, rompendo fronteiras por meio de comunicação em rede mundial. O contexto é de uma sociedade da informação, globalizada, em que se constata grande expansão da educação a distância. Uma modalidade interativa exige como especificidade um professor com visão sistêmica, integrado às tecnologias da informação e comunicação voltadas para educação, com competências em novos conhecimentos, habilidades e atitudes.

O Capítulo 2 aborda o tema da Gestão por Competência aplicado em EAD, com destaque para a análise do conceito de gestão por competência e de que forma a prática docente em EAD requer uma harmonia e integração entre conhecimentos, habilidades e atitudes diante do desafio de melhoria da qualidade do ensino em nível de excelência. A prática docente é exercida pelas atividades de gestão em que conhecimentos e pessoas são parte integrante da rotina. O perfil esperado desse docente é de um profissional apto a planejar, conceber, implantar, gerenciar e avaliar todas as etapas do ensino-aprendizagem na modalidade a distância.

Por fim, o Capítulo 3 busca uma análise sobre o desenvolvimento de competências em EAD que caracterizem uma capacitação de professores na busca pela excelência no ensino-aprendizagem. Verificar de que forma a visão sistêmica e integrada de equipes é essencial, considerando a interdependência do processo em que o aluno é o foco central das ações implementadas. Há que se considerar fatores institucionais, como o Projeto Pedagógico, bem como a habilidade em utilizar as ferramentas no ambiente virtual de aprendizagem. Porém há outras variáveis da ação entre pessoas que não podem ser dispensadas: confiança, cordialidade, foco no aluno; construção coletiva do saber, transparência, diálogo, entre outras.

## 1 ESPECIFICIDADES DA EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA - EAD

A Educação a Distância já faz parte da vida cotidiana do Brasil. O Século XXI se caracteriza como de crescimento e expansão dessa modalidade de ensino, que requer melhor caracterização em sua função social de democratizar o acesso ao saber. Também os desafios de estabelecer metodologias, didáticas e funções específicas na EAD tem levado à reflexão sobre a formação de equipes especializadas e a especialização da função diferenciada do docente em educação a distância.

Em primeiro lugar, é muito importante se reconhecer o que é Educação a Distância, em suas bases conceituais e legais, evitando distorções, críticas infundadas e preconceitos muito comuns sobre EAD. De acordo com a Secretaria de Educação a Distância da Universidade Federal de Santa Catarina – SEAD/UFSC:

Conforme o Decreto 5.622 de 19.12.2005 (que revoga o Decreto 2.494/98), a Educação a Distância (EaD) é a modalidade educacional na qual a mediação didático-pedagógica nos processos de ensino e aprendizagem ocorre com a utilização de meios e tecnologias de informação e comunicação (TICs), com todos os agentes do processo desenvolvendo atividades educativas em lugares e/ou tempos diferentes. Fazer EaD é, antes de tudo, fazer Educação; uma educação que é mediada pelas TICs e também requer um planejamento eficaz para que todas as etapas do projeto ocorram de maneira eficiente. (SEAD, 2014).

São elementos chave na conceituação de Educação a Distância a mediação entre professores e alunos por meio de tecnologias educacionais, de informação e comunicação, diante da separação física entre professor e alunos. De acordo com Alves (2011), entende-se por educação a distância:

A Educação a Distância, modalidade de educação efetivada através do intenso uso de tecnologias de informação e comunicação, onde professores e alunos estão separados fisicamente no espaço e/ou no tempo, está sendo cada vez mais utilizada na Educação Básica, Educação Superior e em cursos abertos, entre outros. (ALVES, 2011)

Neste cenário, há crescente necessidade de melhorias e atualização de profissionais para atuação na área de EAD, com qualidade e metodologias adequada às exigências da modalidade à distância: a relação entre professor e aluno é mediada por tecnologias:

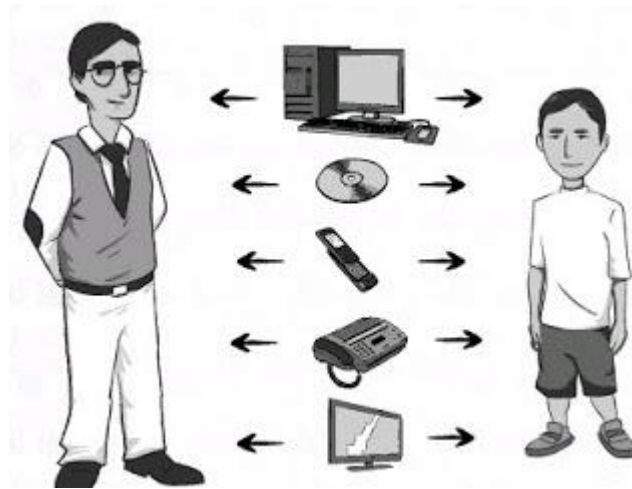


Figura 02: Interação entre professor e aluno em EAD (MODULOALUNOINTEGRADO, 2014)

Neste sentido, Instituições de Ensino Superior já ofertam, em nível de Especialização, cursos voltados para essa finalidade de capacitação da docência em EAD, com competências para atuarem na dimensão pedagógica e terem habilidades nas novas tecnologias disponíveis no ambiente virtual de aprendizagem (AVA), como por exemplo o que estabelece Projeto Pedagógico do curso de Especialização em Educação a Distância oferecido pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul - PUC-RS:

A sociedade contemporânea necessita revisitar as ofertas de cursos e intensificar alternativas para o sistema educacional convencional, preso a modelos presenciais tradicionais. As Instituições de Ensino Superior (IES) precisam ofertar cursos de acesso mais flexível e diretamente ligados aos interesses individuais de quem quer aprender sem ter que se movimentar e sair do seu local de origem.

O Governo Federal tem incentivado a qualificação docente por meio da EAD, lançando políticas públicas para cumprimento de tal meta. Constantemente estão surgindo cursos virtuais que carecem de qualidade; há, portanto, que preparar profissionais para atuarem responsável e conscientemente numa área relativamente nova, mas que cresce vertiginosamente na atualidade. (PUC-RS, 2014, p. 3)

Há que se encontrar caminhos pedagógicos, didáticos e gerenciais para atuar em uma modalidade de ensino que exige novos perfis: o docente em EAD e o aluno em EAD, mediados por redes telemáticas que permitem interações sincrônicas e

assíncronas. Belloni (1999), citado por Gouvêa e Cesar (2014) esclarece as possibilidades variadas e inéditas no campo da educação:

As NTICs [Novas Tecnologias da Informação e da Comunicação] oferecem possibilidades inéditas de interação mediatizada (professor/aluno; estudante/estudante) e de interatividade com materiais de boa qualidade e grande variedade. As técnicas de interação mediatizada criadas pelas redes telemáticas (e-mail, lista e grupos de discussão, webs, sites etc.) apresentam grandes vantagens, pois permitem combinar a flexibilidade da interação humana (com relação à fixidez dos programas informáticos, por mais interativos que sejam) com a independência no tempo e no espaço, sem por isso perder velocidade (BELLONI, 1999, p.59, citado por GOUVÊA e CESAR, 2014).

Em termos gráficos, Anderson (2004), citado por Educomunicologia (2014), vai explicitar as múltiplas possibilidades de interação no ambiente EAD, tais como aluno-aluno; aluno-professor; aluno-conteúdo, professor-professor, professor-conteúdo; conteúdo-conteúdo. Outras possibilidades são verificadas além dessas: aluno-suporte técnico; aluno-Coordenador Curso; professor-suporte técnico; professor-Coordenador do Curso; professor-equipe de capacitação.



Figura 03: Formas de interação na educação a distância (ANDERSON, 2004, citado por Educomunicologia, 2014).

No esclarecimento das formas de interação, o blog Educomunicalogia (2014) destaca ainda as possibilidades em tempo real e em tempos distintos, como possibilidades regulares da modalidade:

Na EaD, a relação entre o docente e o aluno pode acontecer de duas maneiras. De forma síncrona, quando professor e aluno estão em espaços físicos diferentes, mas interagem em tempo real, como em teleconferência via Skype, Chat, videoconferência, web conferência. E de forma assíncrona, quando ambos não estão no mesmo espaço físico e não interagem ao mesmo tempo, como nas mensagens por e-mail e em fóruns, em Ambientes Virtuais de Aprendizagem (AVAs) onde o aluno pode fazer downloads de textos, imagens ou vídeos e assistir quando quiser. (EDUCOMUNICALOGIA, 2014)

Ressalta-se, entretanto, que no universo do senso comum sobre “o que é educação a distância”, ainda há muitas dúvidas, interpretações distintas e questionamentos sobre sua eficácia, funcionamento, como bem exemplificam as charges abaixo:



Figura 04: Charge sobre EAD (TUTORIA INTERATIVA, 2014)

As novas gerações, já integradas a padrões de inclusão digital, enfrentam questionamentos opostos a gerações passadas. Não entendem como pode funcionar um “quadro/lousa não digital”:



Figura 05: Charge sobre educação e tecnologia (PAFC, 2014)

Se muitos docentes questionam o nível de conhecimento e formação dos alunos, situações inversas podem existir no ambiente virtual. Os jovens universitários têm em sua formação recente maior inclusão digital. Já se constituem como uma geração inseridas nos mais diversos ambientes da web, redes sociais, ferramentas e aplicativos. Estabelecem, com facilidade e de forma rotineira, diálogos interativos pelo *tweeter*, *facebook*, *whatsapp*, *zapzap*, etc.

A superação de preconceitos e esclarecimento de conceitos e processos é uma exigência histórica e diversas áreas inovadoras da ciência. Não seria diferente com a modalidade de educação a distância - EAD. Diversos meios já foram utilizados no sentido de viabilizar o ensino-aprendizagem quando o aluno e o professor estão fisicamente distantes: correspondência, materiais impressos, rádio, televisão, e mais recentemente com a rede mundial de computadores interligando países e continentes em tempo real, ampliou a educação a distância para o modelo dominante de interações síncronas e assíncronas.

Abaixo, representação gráfica simplificada de como houve a evolução da EAD, considerando os principais meios utilizados:

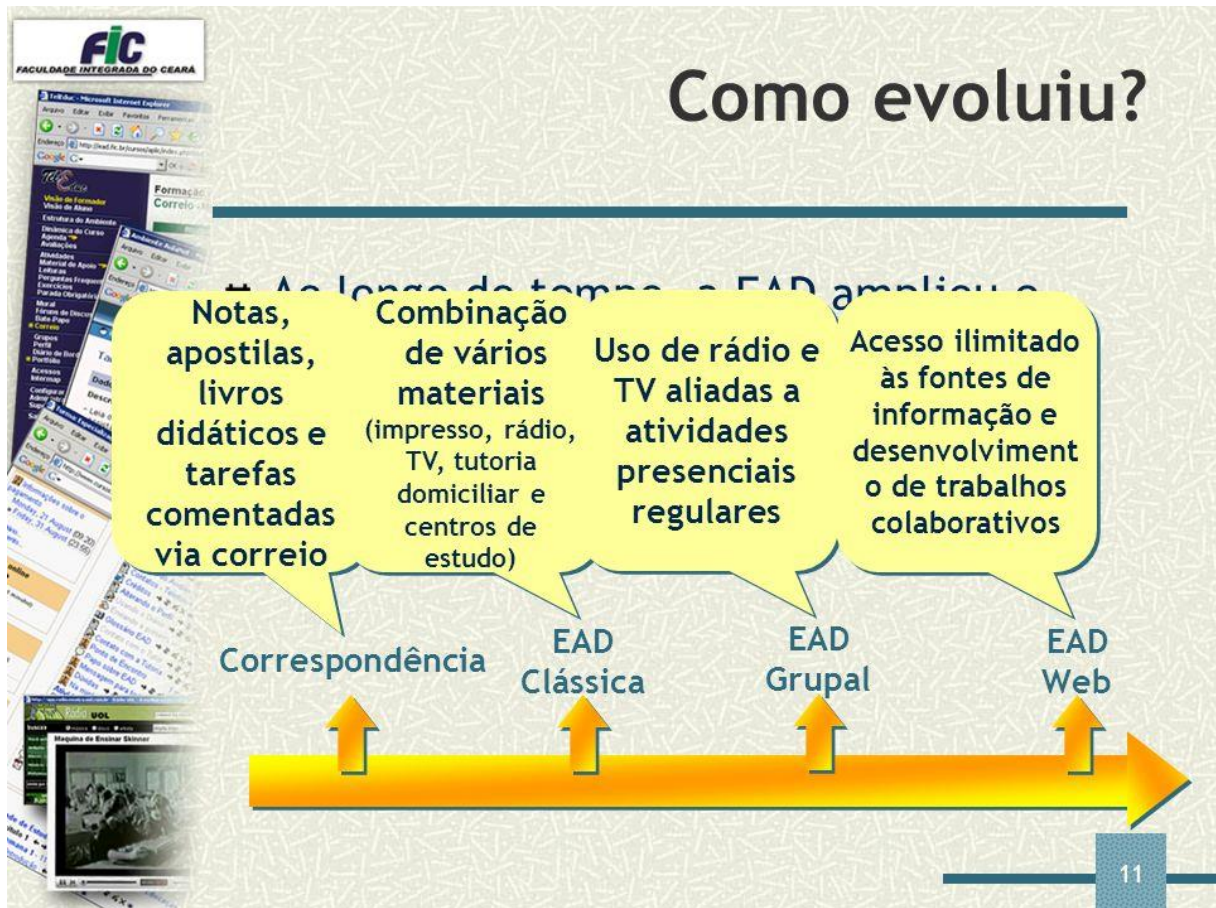


Figura 06: Imagem da evolução da EAD (SIDEPLAYER, 2014)

Vemos que há muitas especificidades que precisam ser consideradas na Educação a Distância, respeitando cada uma de suas fases históricas. A cada mudança da base tecnológica da EAD, há necessidade de novos desafios para alunos e professores. Nessa trajetória de “evolução” ou de “rupturas”, a capacitação de professores é quesito determinante para ajustes tecnológicos, metodológicos, pedagógicos, didáticos para assegurar a qualidade do ensino-aprendizagem.

Reforçando o argumento das especificidades da EAD, Compartilhadosabereseamead (2014) afirma que:

Educação é a promoção do desenvolvimento de todas as dimensões da natureza humana. Partindo dessa premissa é que pode-se afirmar que a EaD é uma modalidade de educação que integra os cidadãos em uma sociedade plural e democrática. Com a evolução de novas tecnologias e a disseminação destas houve grandes avanços na educação. A evolução da EaD foi maior com o advento da Internet, pois esta rompeu as distâncias. A EaD está ao alcance das pessoas em qualquer lugar. Entretanto, os

curso a distância não servem somente às pessoas que possuem dificuldade de frequentar um curso presencial. Muitos optam pelo estudo a distância pela eficácia que este produz. Enquanto no estudo presencial, os alunos estão em permanente contato com os professores e colegas, cria-se um vínculo de dependência, o que pode provocar acomodação por parte do estudante; no estudo a distância, o público é formado por pessoas autônomas que realmente gostam de estudar, pois na EaD o aprendizado baseia-se na auto-aprendizagem e na automotivação. (COMPARTILHANDOSABERESEAD, 2014)

EAD exige disciplina, autonomia, construção coletiva do saber, utilizar ferramentas de tecnologia de educação, conviver com alunos de diferentes idades, culturas; possibilidade de interagir *on line*, 24h por dia, 7 dias por semana, 365 dias por ano. A autonomia, a gestão do tempo e do espaço em identidades individuais são características da EAD. Cada aluno e professor têm, em geral, seu ambiente pessoal de “sala de aula e sala de estudos”, onde realizam pesquisa complementares num processo continuado de gestão do conhecimento disponível em rede e fora dela:



Figura 07: Ambiente de estudo em EAD – professores e alunos criam seus espaços de sala de aula e estudos (MODULOALUNOINTEGRADO, 2014)

Segundo Moduloalunointegrado (2014) a EAD tem características peculiares, em que o aluno é parte central do processo. Desenvolve seus estudos com autonomia, exigindo um perfil diferenciado no que se refere à atitude, organização, gerenciamento do tempo e atividades entre outros:

A educação a distância caracteriza-se, primordialmente, por colocar o aluno como parte central do seu aprendizado, ou seja, o aluno tem autonomia para construir sua própria forma de aprender, sendo autor de suas próprias práticas educativas. (Moduloalunointegrado, 2014).



Essas e muitas outras especificidades precisam ser conhecidas e reconhecidas por alunos e professores; coordenadores e instituições públicas e privadas que atuam em EAD, em que a formação de professores para atuarem como educadores e gestores é essencial. EAD como uma forma diferenciada de ver e vivenciar saberes em ambiente científico de ensino superior: graduação, pós-graduação; extensão.

Verifica-se que a dinâmica da educação a distância é múltipla em recursos áudio visuais e quase sem fronteiras diante dos avanços da tecnologia:

Portanto, a dinâmica da educação a distância, proporcionada pelos suportes tecnológicos, ressignificou nossas práticas educativas, visto que não estamos mais restritos tão somente à prática de ensino tradicional da sala de aula e ou ao estudo solitário, da leitura silenciosa e detida dos livros adotados pelas escolas. Diante das possibilidades oferecidas pelas tecnologias computacionais, temos, além do texto, as imagens, a voz, ou seja, os denominados componentes textuais e audiovisuais. (MODULOALUNOINTEGRADO, 2014)

Os acervos de publicações (livros, revistas, enciclopédias, dicionários, monografias, dissertações, teses) e documentos podem ser feitos *on line* em bibliotecas virtuais, sites especializados, viabilizando a pesquisa de novos conhecimentos com rapidez e eficiência. Na educação a distância não há o que se falar em dificuldade de acesso ao conhecimento na web. As dificuldades, muitas vezes, são relacionadas ao excesso de informações disponíveis, o que exige uma gestão do conhecimento para qualificar o estudo no campo científico e área temática objeto do estudo do curso e/ou disciplina.



Figura 08: Representação de especificidades da EAD (COMPARTILHANDOSABERESEAD, 2014)

## 1.1 EAD COMO DEMOCRATIZAÇÃO DE ACESSO AO SABER

De acordo com Alves (2011), a Educação a Distância pode ser considerada a mais democrática das modalidades de educação. Permite o acesso a situações anteriormente consideradas “inviáveis”, como cursar nível superior morando em pequenas cidades do interior ou em outros estados.

Situações urbanas de grandes cidades também se revelaram limitantes ao acesso ao ensino tradicional: trânsito; violência, distância entre trabalho, casa e escola. Nessa configuração, a educação a distância aproximou estudantes do ensino superior, considerando que o contato prioritário entre os aluno e sala de aula ocorre por meio da internet.

Também podemos indicar outros casos de democratização como de mulheres com filhos amamentando ou com pequenos que preferem ficar em casa e estudar a distância, bem como profissões que não têm base fixa, como representantes comerciais, pilotos, comissários de bordo.

Globalmente, cursos são ofertados pelo setor público e iniciativa privada em forte expansão, com aporte crescente de recursos:

A Educação a Distância pode ser considerada a mais democrática das modalidades de educação, pois se utilizando de tecnologias de informação e comunicação transpõe obstáculos à conquista do conhecimento. Esta modalidade de educação vem ampliando sua colaboração na ampliação da democratização do ensino e na aquisição dos mais variados conhecimentos, principalmente por esta se constituir em um instrumento capaz de atender um grande número de pessoas simultaneamente, chegar a indivíduos que estão distantes dos locais onde são ministrados os ensinamentos e/ou que não podem estudar em horários pré-estabelecidos (ALVES, 2014).

O Censo em Ensino Superior do Brasil 2010 apresenta dados significativos sobre o crescimento da educação superior no Brasil (MEC, 2013), que é uma tendência mundial. Os cursos são ofertados em larga escala nos centros de ensino superior, mas avançam também nas atividades de educação de jovens e adultos (EJA) e nos treinamentos e capacitação de colaboradores e servidores, nas atividades de desenvolvimento e treinamento corporativo. Tanto empresas privadas como órgãos público investem na modalidade EAD.

O Brasil tem 6,5 milhões de universitários, sendo 6,3 milhões em cursos de graduação e 173 mil na pós-graduação. O crescimento das matrículas em 2010 foi de 7,1% em relação ao ano de 2009, segundo dados preliminares do censo da educação superior divulgados nesta segunda-feira, 7. De acordo com o ministro da Educação, Fernando Haddad, a década 2001-2010 fecha mais do que dobrando o número de universitários no país. (MEC, 2013).

Toda expansão de matrículas da Educação a Distância exige uma formação continuada de professores especializados na área, com qualidade, para atender a demanda crescente, em quantidade e qualidade. Não se pode transpor, de forma mecanicista, o modelo tradicional para o modelo a distância.

As exigências da prática docente incluem a interação por meio de tecnologias de comunicação e informação, as quais demandam habilidades específicas para a mediação e condução do processo de ensino aprendizagem. É preciso atentar para os grupos que compõem o ambiente da educação a distância, caracterizar perfis tanto dos estudantes quanto dos profissionais docentes que estão envolvidos na modalidade que exige maturidade, gestão do tempo e autonomia. De acordo com MEC (2013):

O censo também mostrou que a educação presencial e a distância atende pessoas com perfis diferentes. A idade média dos alunos matriculados em cursos presenciais, por exemplo, é de 26 anos e na educação a distância, 33 anos. Segundo Haddad, a educação a distância cresce e atinge outro público que de outra forma talvez não tivesse acesso à educação superior. **Licenciaturas** – O censo da educação superior registrou aumento de ingresso em cursos de licenciatura. Em 2010, um quinto das matrículas totais da graduação, incluindo cursos presenciais e a distância, está nas licenciaturas. Elas representam 21,1% do total de matrículas. (MEC, 2013).

Com o objetivo de oferecer dados e informações sobre o ensino superior no Brasil, tanto na modalidade presencial como a distância, o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira - Inep realiza censos anuais com o registro da situação atualizada bem como tendência do setor (INEP, 2014). Esses dados servem para subsidiar a análise de políticas públicas, novo planejamento e estabelecimento de critérios e diretrizes para anos futuros:

Anualmente, o Inep realiza a coleta de dados sobre a educação superior com o objetivo de oferecer à comunidade acadêmica e à sociedade em geral informações detalhadas sobre a situação e as grandes tendências do setor. A coleta dos dados tem como referência as diretrizes gerais previstas pelo Decreto nº 6.425 de 4 de abril de 2008. O Censo da Educação Superior reúne informações sobre as instituições de ensino superior, seus cursos de

graduação presencial ou a distância, cursos sequenciais, vagas oferecidas, inscrições, matrículas, ingressantes e concluintes, além de informações sobre docentes, nas diferentes formas de organização acadêmica e categoria administrativa. (INEP, 2014)

Os dados oficiais apontam que, em 2010, há quase um milhão de alunos em EAD, no ensino superior. Dados revelam que a maior parte desses alunos estão cursando licenciatura, de acordo com dados organizados por Chaves (2014):

Enquanto em países como Inglaterra e Espanha, universidades de EaD nasceram já nos anos 1970, o ensino superior a distância ainda é adolescente no Brasil: seus fundamentos só surgiram em 1996, na Lei de Diretrizes e Bases. Mas o adolescente cresce rápido. O número de cursos de graduação saltou de 10, em 2000, para 930 em 2010, segundo o Ministério da Educação. A quantidade de alunos disparou, de 1,6 mil para 930 mil. Resultado: hoje 15% dos universitários estudam a distância. (CHAVES, 2014)

Avalia-se que a EAD é um “caminho sem volta”. Cerca de 15% dos estudantes universitários já estudam a distância. As instituições se esforçam para ampliação da oferta de cursos na graduação e pós-graduação. Se atualmente a maior quantidade de alunos está em cursos de licenciatura, essa realidade poderá ser alterada em breve, com crescimento de bacharelados e tecnológicos em todo país.

### Perfil da EaD no Brasil

**Total de alunos**  
**930.179\***

Estudantes de cursos superiores a distância de Administração, Matemática, Pedagogia e Serviço Social tiraram, em média, **6,7 pontos** a mais que seus colegas de graduações presenciais no Enade de 2005, 2006 e 2007

\* Censo da Educação Superior de 2010/Inep

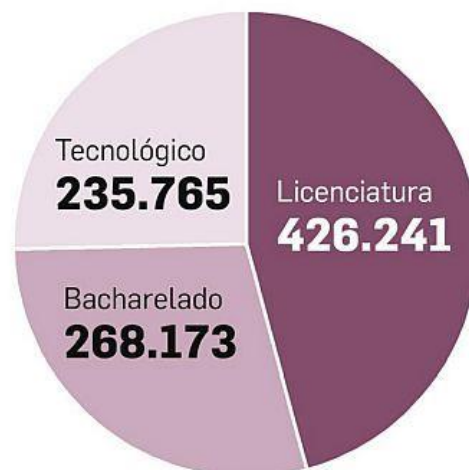


Figura 09: dados sobre perfil da EAD no Brasil (CHAVES, 2014)

O detalhamento sobre o perfil do aluno a distância no Brasil vai indicar que a maioria é do sexo feminino (69,2%), com renda familiar até 3 salários mínimos (43%), casados (52%), com dois ou mais filhos (44%), trabalha e ajuda a sustentar a família (39%), conforme dados do Inep, citado por Chaves (2014)

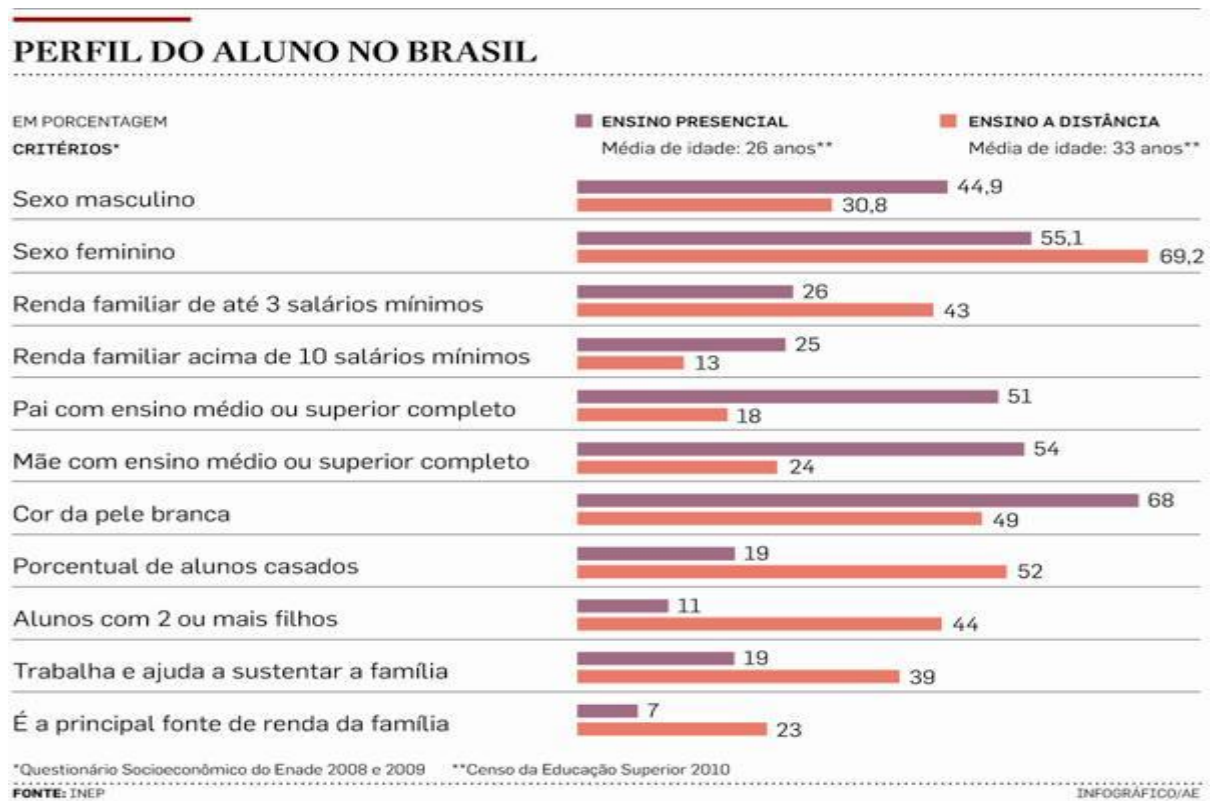


Figura 10: Dados perfil do aluno no Brasil, do Inep, citado por Chaves (2014)

A formação de professores em EAD deve ter como fundamento a modalidade a distância como um campo próprio do conhecimento, da didática, cuja pedagogia pode se apoiar no modelo de gestão por competência como suporte a um melhor desempenho da atividade.

É muito comum o estabelecimento teórico de exigências para se chegar ao perfil de ser “um bom professor”. Em linhas gerais, o professor tem como tarefa fundamental educar, o que envolve uma grande responsabilidade no processo de formação de alunos, inclusive no nível superior. O Brasil já conta com “gigantes de EAD”, com número expressivo de alunos. Abaixo, Chaves (2014) organiza dados com uma listagem das maiores instituições em EAD, em relação a número de alunos:

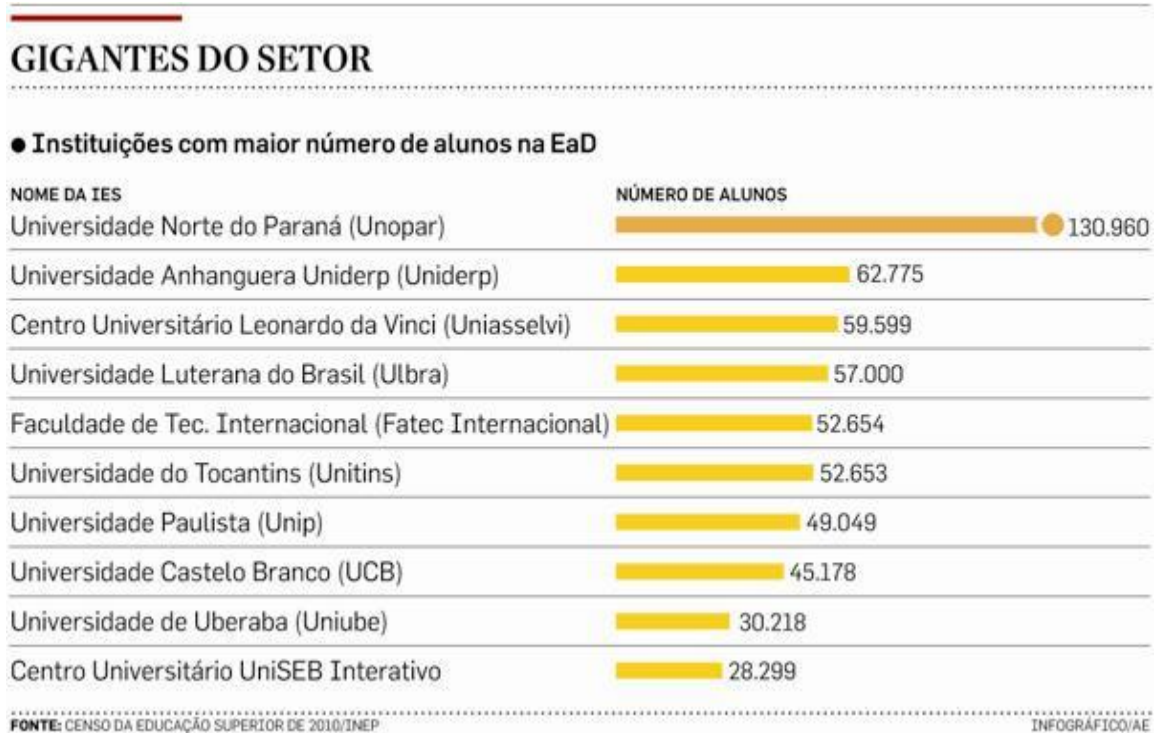


Figura 11: Gigantes do Setor de EAD (CHAVES, 2010)

A formação do aluno tem como objetivo ir além da simples transmissão de conteúdos e informações. O conhecimento, por si só, entendido como conteúdo acadêmico-científico não é suficiente para atingirmos a missão da formação em nível superior. Por este motivo, a tarefa do professor exige, além de competências técnico científicas e psicopedagógicas, um compromisso institucional e social de maior proporção.

O aluno, por sua vez, é parte fundamental do sistema didático. Deve ser orientado e motivado pelo professor no sentido de ser parte integrante do sistema o construtor de seu próprio conhecimento. O aluno individualmente ou associado em grupos cooperativos deve ser co-responsável pelo processo de ensino e aprendizagem, fato nem sempre percebido em sala de aula. Vivencia com intensidade o encontro entre conhecimentos e experiências anteriormente concebidos no mundo escolar e não escolar e dos novos conhecimentos e vivências em cada uma das disciplinas de que participa.

Dependendo da natureza e da intensidade deste encontro entre o “velho” e o “novo” conhecimento, podemos ter a configuração diferenciada de resultados na aprendizagem, com situações plenas de realizações (favoráveis/ positivas), nulas

(neutras) ou até mesmo conflituosas com choques e desastres (desfavoráveis/negativas).

Em função da responsabilidade compartilhada diante do processo de ensino aprendizagem com o aluno na EAD, o professor deve estar preparado para abrir-se ao diálogo, ao debate e reflexão coletiva em sala (ambiente virtual de aprendizagem). Deve buscar a investigação permanente de novos dados, informações, ferramentas de interação, formas criativas de avaliação. É importante quebrar barreiras e fazer fluir uma boa interação entre alunos, professores, conteúdo, suporte técnico



Figura 12: Imagem representando desafios da EAD em quebrar barreiras. (EDUCAÇÃOXCURRICULO, 2014)

Em regra, na condução da educação, o professor converte-se no catalisador e, às vezes, no regulador da ação didática no que se refere à motivação individual e coletiva. O fundamental é o aluno não se manter como um ser passivo, distante. Para tanto, o trabalho de planejamento do professor por meio da motivação, da cooperação, da formação de grupos cooperativos, de fóruns, de chats, pode representar um salto de qualidade na inclusão de alunos “mais distantes”. A habilidade em se operar nas plataformas virtuais associada a interações criativas é muito importante para manter o aluno na sala de aula da EAD.

O professor não pode dispensar a organização do planejamento didático. Assume o papel de “professor-gestor” do processo educacional e procura planejar seu curso antevendo todas as variáveis, mas que não se esgotam na relação professor aluno e/ou na relação entre alunos. Há que se firmar posição diante do objeto da ação, das dimensões que a aula pretende atingir, do processo avaliativo claramente planejado.

Historicamente, temos a supremacia do ensino com ênfase no conteúdo em si. O domínio do conhecimento técnico-científico tornou-se quase uma exclusividade, sem espaço para outras áreas ou competências. A educação contemporânea e a EAD estão questionando esse formato “conteudista”. A nova pedagogia no ambiente virtual demanda para suas atividades um pensamento e uma prática multidimensional, com aspectos afetivos, psicomotores, atitudes, valores, habilidades – tudo ao mesmo tempo, mediado pelo professor/tutor.

Diante deste desafio de planejamento didático, é preciso termos clareza das metas que se quer prosseguir. É muito fácil o surgimento de novas reflexões diante da grandiosa missão da educação que tem seus objetivos e finalidades sempre em debate e envolve discussões históricas dos aspectos macroestruturais dos fundamentos da filosofia da educação e de problemas estruturais, sociais e econômicos da sociedade contemporâneos, usualmente exteriores ao ato de ensinar cotidiano do professor.

Se os problemas da educação são tão amplos e estruturais, como podemos agir? São problemas sociais, econômicos e políticos e a própria sociedade não consegue superar. Como pode o professor promover mudanças? Temos que buscar possibilidades de interação entre teoria e prática, num envolvimento de questões técnicas e políticas que se entrelaçam todo tempo.

Entendemos que não há “problemas” em EAD. Há desafios instigantes a serem vencidos com novas configurações do perfil do professor, do aluno, dos ajustes da legislação, de políticas públicas que atendam eficientemente demandas sociais; superar preconceitos e críticas que envolvem o sentido de “a distância.

EAD não é sinônimo de afastamento, frieza, falta de calor humano, diálogo. Muito pelo contrário como esclarece o Apendendocomoead (2014) “o mais importante no EAD é compreender que ele não é distante e mesmo que a intermediação seja feita por uma máquina, existem seres humanos e interligados, conectados”.



O grande diferencial da especificidade da educação a distância é perceber o quanto é uma modalidade que está mais próxima do aluno, que permite o diálogo direto, individual e coletivo. É uma educação humana, alegre, participativa se a interação estabelecida seja eficiente, constante, mediada com cordialidade, confiança em busca da satisfação dos objetivos pretendidos. Requer respeito humano, com atenção nas relações entre pessoas que é mediada por tecnologias educacionais.



Figura 13: imagem representação da diversidade de acessos em EAD (APRENDENDOEMEAD, 2014)

Como exemplo, um depoimento de aluno de curso superior em EAD, da Universidade Católica de Brasília (UCB) reforça que a modalidade pode ser eficiente em diálogo e cordialidade, mas depende do professor promover um papel diferenciado, potencializando os recursos do ambiente virtual de aprendizagem:

[...] gostaria de externar minha satisfação e alegria por ser privilegiado ao ter como mestre, orientadora e professora a senhora neste curso, e em dois semestres com disciplinas diferentes, espero poder ter ainda outras oportunidades, de qualquer forma gostaria de lhe agradecer pela forma gentil e carinhosa que tem nos tratado nestes semestres, eu a tenho em muito estima, não só por estar me auxiliando neste novo passo em minha vida, mas por estar nos proporcionando um aprendizado maior ainda, uma lição de vida, um exemplo de vivo de gentileza, carinho e amizade com os alunos que poucos são capazes de demonstrar. Aprendi muito neste período em que pude contar com a senhora como minha professora e só tenho a agradecer [...] (UCB – 10371GV103716108420141- Mensagem final 1º semestre 2014, aluno VAS, 2014)

Esta polêmica tem que ser resolvida no processo, no caminhar da educação. Não há a possibilidade real de “parar”, suspender todo processo educacional, para que resolvidos os problemas gerais possamos retomar uma educação melhor estruturada. A posição de Castanho (2004) é favorável ao entendimento das situações macroestruturais, mas que precisamos criar respostas para situações pontuais. Esta é uma visão estratégica do ato de ensinar, quando preconiza que os objetivos são definidos em cada disciplina. A definição desses objetivos está vinculada ao exercício de planejar a disciplina, de executá-la:

Nossas utopias educacionais desempenham um papel muito grande durante todo processo e aí vejo a necessidade de que se definam objetivos menores para as situações de ensino-aprendizagem que vão sendo planejadas. Os fins sociopolíticos são definidos, no âmbito escolar, quando da elaboração do currículo. Os objetivos, em cada disciplina (CASTANHO, 2004, p. 67-68).

Na gestão do planejamento didático em EAD é importante que o professor se pergunte, se questione continuamente num processo sistemático de reflexão, de forma a tornar relevante, significativa cada uma das atividades e tarefas em relação à vida do aluno. Atribuir um ideal a ser perseguido. Em suma, motivar o processo educacional. Essas diretrizes devem compor um programa de formação continuada para os professores em EAD.

O professor, em sua missão de educar, deve levar em consideração que o planejamento envolve muitas variáveis não controláveis. Usualmente a reflexão sobre o que se pode prever em termos comportamentais é muito pobre diante da realidade, do dinamismo e da complexidade do ensino-aprendizagem.

No modelo educacional dominante, o professor vive a exigência de formatar sua disciplina ao modelo da “administração científica (taylorismo)” de se buscar uma eficiência na escola nos mesmos moldes que se busca em uma fábrica, gerando uma preocupação exagerada com a definição de objetivos possíveis de serem observados, medidos, comparados.

Neste contexto é onde identificamos duas situações de fragilidade no processo didático de planejamento do professor:

- (1) o distanciamento de variáveis comportamentais e da fragilidade de conhecimento da realidade que se estabelece na relação professor aluno e;

(2) a falta de recursos de planejamento mais atualizados e que não sigam o modelo da administração científica, diante da posição de que “a escola não é uma fábrica” e que não deve reproduzir seu modelo de forma linear.

Na perspectiva de compatibilizar o planejamento burocrático da educação com os modelos de gestão administrativa, torna-se fundamental uma atualização reflexiva desses modelos. A administração, enquanto disciplina científica, em muito avançou em diferentes escolas de pensamento que podem contribuir com a execução da educação.

O ato de ensinar, conduzido pelo professor, assume uma dupla dimensão: de organizar o trabalho e o de vivenciar suas finalidades por meio de um ambiente virtual de aprendizagem. Damis (2004) esclarece a função da didática:

[...] a didática, como área de conhecimento que tem como objeto de estudo o *ato de ensinar*, será tratada em dupla dimensão. De um lado, constitui-se em um conteúdo técnico, relativo à forma de organizar, descrever e avaliar a transmissão, direta e indireta, do conteúdo objeto do ensino. De outro lado, o ato de ensinar vivencia dimensões colocadas como sua finalidade e também um conteúdo, aqui denominado de pedagógico. Esse conteúdo é relativo às concepções de homem, de educação, de sociedade e de mundo vivenciadas pelos conhecimentos, valores e habilidades desenvolvidas como finalidades específicas pelo professor e compreendidos no interior de finalidades mais amplas para a escola como instituição social (DAMIS, 2004, p. 29-30).

A busca por novas formas de administrar uma disciplina em EAD pode ser considerada como avanço a partir da inclusão de dimensões múltiplas de competências e objetivos mais amplos, que os definidos pela visão clássica da pedagogia tradicional. Componentes que compõem a confiança na modalidade, juntamente com tratamento cordial, diálogo continuado, transparência no planejamento, execução e controle do processo de ensino aprendizagem são essenciais à especificidade da docência em EAD.

## 1.2 ESPECIFICIDADES DA ATIVIDADE DOCENTE EM EAD

No campo da Educação, os resultados obtidos são fruto da ação humana, no campo social do saber científico. Instituições mobilizam a criação de cursos que por sua vez são gerenciados por coordenadores e equipes multidisciplinares mediados por tecnologias da informação e comunicação (TIC). Professores (docentes) e alunos (discentes) fazem parte do núcleo finalístico da estrutura de ensino aprendizagem. São foco central da relação que se estabelece para disseminação e criação de saberes em torno da ciência em diversas áreas do conhecimento.

O fator de integração humana é primordial na modalidade a distância. A formação de docentes que estejam sensibilizados com a lógica e estrutura da educação a distância (EAD) no sentido de que as tecnológicas educacionais aplicadas são meio de suporte e interação, mas que o envolvimento é essencialmente humano, próximo, acolhedor, interativo e profundo.

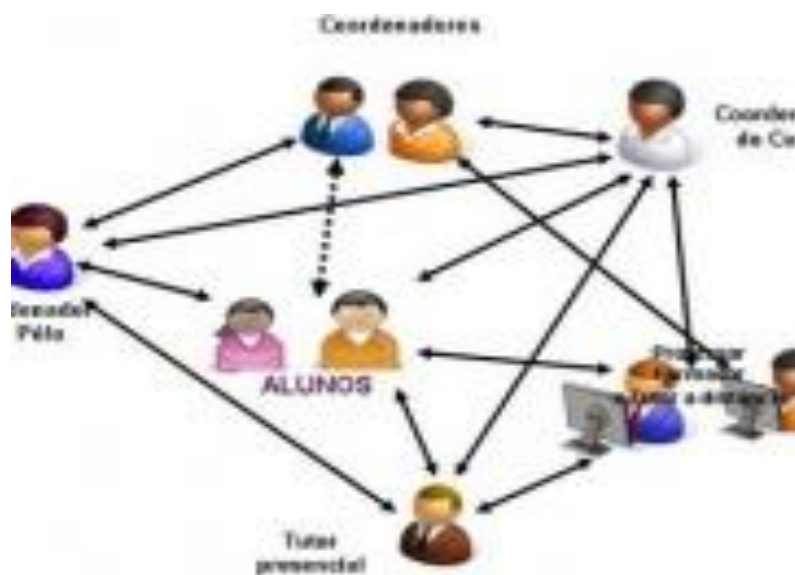


Figura 14: Representação da diversidade de interação humana em EAD (MEGAARTIGOS, 2014)

Na especificidade da docência em EAD há um destaque para a variedade de papéis executados pelo professor: o vínculo institucional, enquanto colaborador; o vínculo com o conteúdo, processos e tecnologias de ensino aprendizagem o vínculo como líder de uma turma/disciplina em que o docente conduz o ensino aprendizagem,

gerencia a execução de um planejamento articulado (Plano de Ensino) interagindo (*online*) com alunos.

Essencialmente para que esses múltiplos papéis possam ser desempenhados pelo professor requer domínios (conhecimentos, habilidades, atitudes) nos campos da gestão de pessoas e gestão por competências aplicadas à EAD.

O saber é compartilhado entre pessoas e como uma ação humana direcionada a determinada finalidade na busca do cumprimento de objetivos exige uma gestão articulada entre as várias partes. A excelência da EAD tem como fio condutor a harmonia entre as diversas partes do todo: instituição – tecnologias educacionais – professores – alunos.

A harmonia é uma sinergia estável e estruturante. Entende-se por harmonia como um resultado de fatores além de gerenciais, inclui beleza, proporção e ordem:

Harmonia não é simplesmente uma palavra solta. Harmonia é o resultado da plena união e relação das realidades que constituem a verdade. Harmonia é o resultado natural da verdade. A harmonia é um conceito clássico que se relaciona às idéias de beleza, proporção e ordem. (DICIONÁRIOINFORMAL, 2014)

Podem ser consideradas quatro partes essenciais na EAD: alunos (foco), professores, tecnologias da comunicação e informação em EAD e Instituições de Ensino:

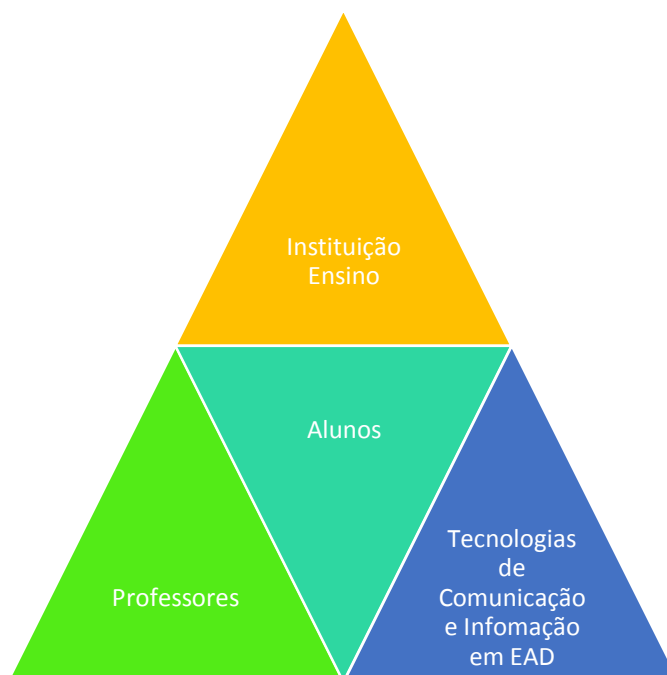


Figura 15: Imagem representativa da construção compartilhada de saberes em EAD

Outros elementos indispensáveis são: legislação, políticas públicas, projetos pedagógicos e demandas sociais.

A mediação do conhecimento realizada pelo professor (líder) requer uma boa noção sobre gestão de pessoas, em diálogo permanente. Caracteriza-se em EAD uma modalidade de ensino composta por equipes multidisciplinares integradas de forma sincrônica e anacrônica (docentes, alunos, coordenadores, suporte técnico) que promovem o ensino-aprendizagem nos ambientes virtuais de aprendizagem (AVA), também conhecidos como plataformas de ensino aprendizagem. Essas equipes são interdependentes e necessitam de capacitação continuada para viabilizar um padrão excelência do processo em que estão inseridos.

Uma boa forma de ilustrar a interdependência das equipes em EAD para o padrão de excelência desejado é da composição de um barril. Cada uma das tiras de madeira que o compõe é essencial para a formatação do todo. Se uma, apenas uma das tiras estiver mal colocada ou deixar de existir, a finalidade do barril fica prejudicada. As tiras isoladamente não conseguem formar o barril. Precisam de “ligas” que as reúna, que as envolva e façam com que sejam firmes e coesas. Essas ligas são representadas por fatores institucionais, normativos legais internos e externos à IES, bem como Projetos Pedagógicos, missão e visão de futuro das Instituições e cursos.

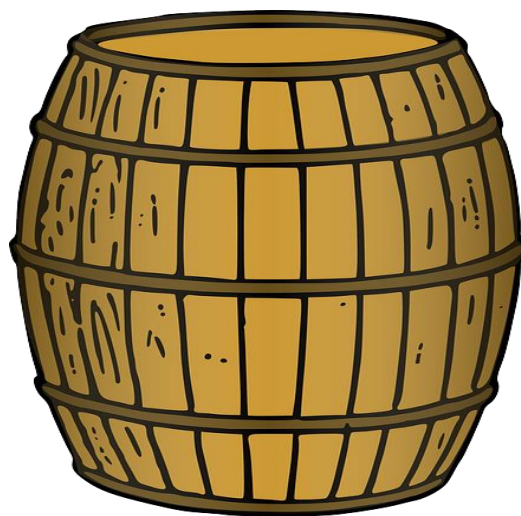


Figura 16: Imagem Barril, representando unidade entre as partes para consolidação do todo. (BARRIL, 2014)

Gerenciar educação a distância, em seus mais diversos níveis, é um espelho da prática da gestão de pessoas, integrada por dimensões de competências (conhecimentos, habilidades, atitudes). Abaixo, um sistema gráfico (TAVARES, 2007) que exemplifica a complexidade das relações dessa gestão de pessoas, sua importância, áreas de atuação e principais consequências:

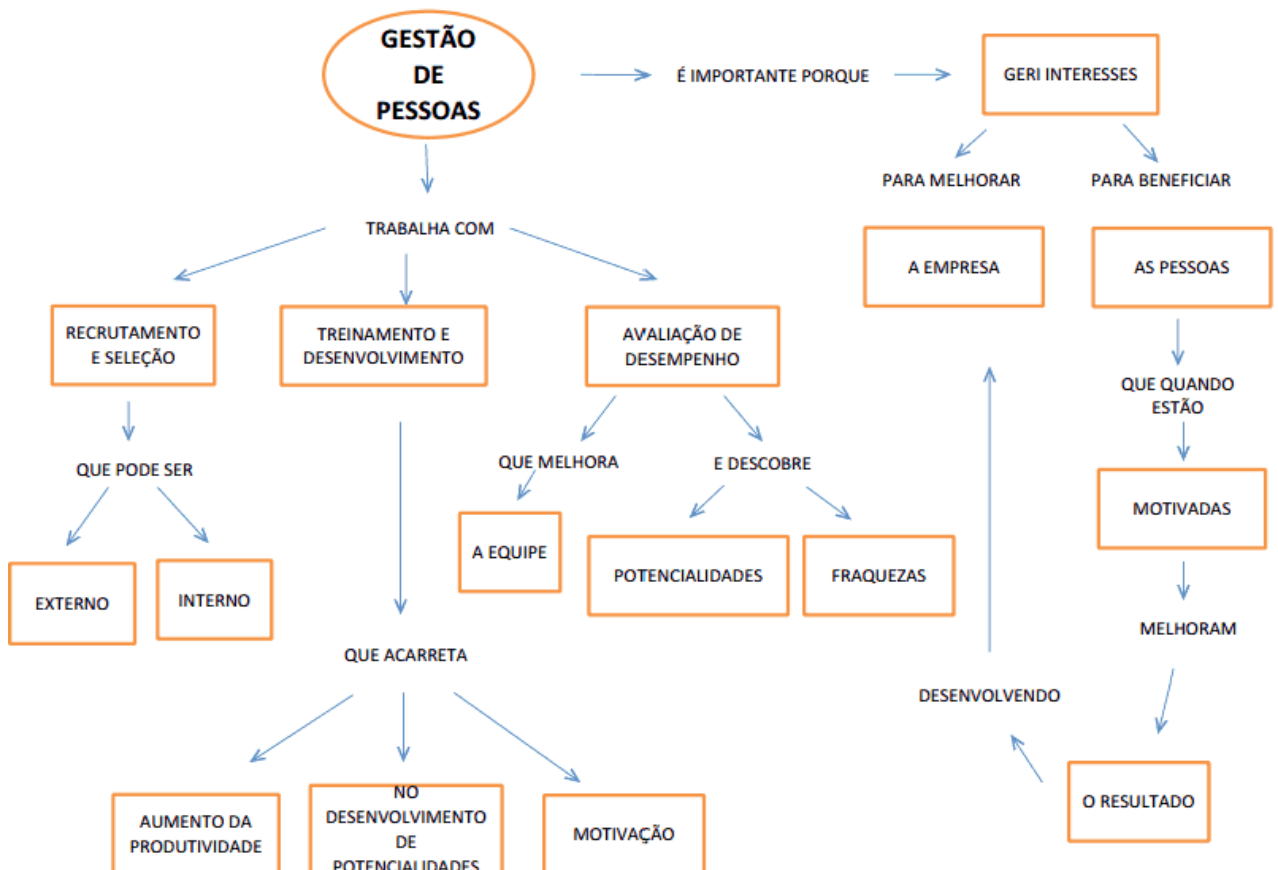


Figura 17: Mapa Conceitual Gestão Pessoas (TAVARES, 2007)

Um importante elemento na descrição das especificidades da atividade docente em EAD é uma análise sobre as funções docentes. Essas funções podem ser classificadas como cognitivas, afetivas e metacognitivas. A partir de estudos sobre o desenvolvimento psicológico e educação COLL e MARCHESI (2001), podemos refletir sobre a influência dos processos psicológicos de aprendizagem e funções docentes, a partir do quadro abaixo:

<b>FUNÇÕES DA APRENDIZAGEM</b>	<b>FUNÇÕES DOCENTES</b>	
	<i>Ensino com forte controle do professor</i>	<i>Ensino com controle partilhado do professor e alunos</i>
<b>COGNITIVAS</b>		
Relacionar / estruturar	Apresentar e esclarecer o conteúdo. Explicar as relações. Estabelecer analogias. Apresentar cenários, resumos, esquemas	Apresentar e esclarecer o conteúdo. Formular perguntas sobre semelhanças e diferenças entre teorias. Ensinar a prever cenários
Analisar	Explicar em pormenor, passo a passo	Formular perguntas de pormenor
Concretizar / aplicar	Oferecer exemplos, aplicações, ilustrações. Relações com a prática e com interpretações de exemplos reais	Solicitar aos alunos que estabeleçam relações com a própria experiência. Fazer que os alunos resolvam problemas com significados práticos
Memorizar / repetir	Repetir regularmente os conteúdos e fazê-los repetir	Administrar exames para avaliar o conhecimento de fatos
Processar criticamente	Proporcionar argumentos a favor e contra um ponto de vista. Apontar diferentes conclusões possíveis	Fazer com que os alunos apresentem argumentos, confrontem pontos de vista e organizem grupos de discussão
<b>AFETIVAS</b>		
Motivar-se / formar expectativas	Criar e promover um clima afetivo. Apresentar o conteúdo de aprendizagem de um modo atrativo, que gere interesse. Tornar os alunos conscientes da própria aprendizagem	Criar e promover um clima afetivo. Dar aos alunos a responsabilidade pessoal da própria aprendizagem. Propor tarefas que os alunos possam abordar
Concentrar-se / esforçar-se	Dirigir a atenção dos alunos para os aspectos relevantes da tarefa. Equacionar que tarefas requerem esforço mental	Recomendar períodos de estudo não excessivamente longos. Fazer com que os alunos falem sobre os resultados dos respectivos processos de pensamento
Fazer atribuições / julgar-se a si mesmo	Fazer atribuições realistas, imputando as falhas a fatores controláveis. Fazer juízos construtivos	Incitar os alunos a fazer atribuições baseadas em diagnósticos realistas e a experimentar um nível elevado de competência e auto eficácia
Valorizar / apreciar	Assinalar a relevância dos conteúdos e das atividades	Sublinhar a importância da tarefa para a consecução das metas pessoais
Dominar as emoções	Proporcionar segurança aos alunos, reduzindo fatores de medo e ansiedade	Proporcionar aos alunos experiências de êxitos e valorizá-las
<b>METACOGNITIVAS</b>		
Orientar / planificar	Regular os processos de aprendizagem dos alunos. Fazer-lhes introduções ao	Regular os processos de aprendizagem dos alunos. Ativar os seus



Seguir / controlar / diagnosticar	<p>conteúdo. Averiguar os seus conhecimentos prévios. Informá-los sobre os objetivos, conteúdos e atividades</p> <p>Observar os gestos e expressões dos alunos. Fazer-lhes perguntas. Realizar-lhes controles. Fazer com que resolvam problemas práticos. Indagar as incompreensões e suas causas</p>	<p>conhecimentos prévios. Oferecer-lhes a liberdade de eleger em relação aos conteúdos, os objetivos e as atividades</p> <p>Fazer com que os alunos supervisionem mutuamente os respectivos processos. Fazer que inventem (elaborem) perguntas de exame. Fazer com que analisem as causas das dificuldades</p>
Rever / ajustar	<p>Proporcionar explicações adicionais, mudando as atividades</p>	<p>Animar os alunos a buscar soluções para as próprias dificuldades, fazendo-os questionar os problemas em grupo</p>
Valorizar / refletir	<p>Realizar avaliações somativas. Proporcionar retro-alimentação sobre os resultados e formular propostas de melhora</p>	<p>Fazer com que os alunos confeccionem um exame e o apliquem mutuamente. Ensiná-los a comparar o seu modo de proceder com o de outros companheiros</p>

Figura 18: Funções Docentes (COLL e MARCHESI, 2001)

Em EAD, compartilhar saberes, reconhecer as funções da liderança legal, carismática do professor e associar práticas de cordialidade, diplomacia, superação de conflitos, é uma rotina saudável e recomendável na prática docente em EAD, conforme sugerido por Coll e Marchesi, 2001.

O líder na função de docente em EAD busca e consegue influenciar os alunos a ações de ensino-aprendizagem sem o uso do autoritarismo, do medo do processo avaliativo. Tem suas *práxis* na atitude pessoal e profissional, no uso dos recursos da competência, no diálogo aberto e transparente, no carisma, conduzindo a turma a um processo de confiança, admiração, respeito, integração aos objetivos comuns. A turma avalia positivamente o professor que conduz o processo de ensino, defendendo suas ideias e atividades metodológicas.

No sentido da avaliação do aluno, é destaque o controle social do que está sendo praticado no ambiente virtual de aprendizagem, gerando retornos (feedbacks) para o planejamento de Coordenadores e do próprio professor. É uma estratégia de correções e ajustes da atividade pedagógica que não pode ser dispensada em cursos de nível superior em EAD que desejam qualidade e resultados crescentes.

De acordo com Significados (2014), o conceito de liderança está vinculado aos atos comandar e influenciar, no sentido de ser uma arte que dirige e aglutina pessoas como uma arte.

Liderança é a arte de comandar pessoas, atraindo seguidores e influenciando de forma positiva mentalidades e comportamentos.

A liderança pode surgir de forma natural, quando uma pessoa se destaca no papel de líder, sem possuir forçosamente um cargo de liderança. É um tipo de liderança informal. Quando um líder é eleito por uma organização e passa a assumir um cargo de autoridade, exerce uma liderança formal.

Um líder é uma pessoa que dirige ou aglutina um grupo, podendo estar inserido no contexto de indústria, no exército, etc. Existem vários tipos de líder, que mudam em função das características do grupo (unidade de combate, equipe de trabalho, grupo de adolescentes).

O docente em EAD se aproxima de um padrão de excelência quando se percebe na condição de líder positivo diante de objetivos a serem alcançados. Na instituição e na sociedade caracteriza-se como líder formal e burocrático, designado para assumir determinada disciplina, mas que não cumprirá sua função se apenas exercer a função normativa instituída. Mas nas relações sociais em sala de aula e com as equipes multidisciplinares de EAD, precisa ser líder carismático, entre outras atividades vinculadas à educação segundo Max Weber.

De acordo com Silva e Amorim (2012), o pensamento sociológico de Weber descreve a educação como um modelo ideal que possui três finalidades distintas: despertar o carisma; preparar o aluno para uma conduta de vida; transmitir conhecimento especializado:

A Educação, segundo o modelo ideal weberiano, (WEBER, 1982). é socialmente conduzida a três tipos de finalidades:

1. Despertar o carisma (não estabelece exatamente uma pedagogia, pelo fato de não se destinar a pessoas simples, mas tão-somente àquelas com capacidade de demonstrar qualidades excepcionais: características dos heróis guerreiros da antiguidade e do mundo medieval, que eram educados para adquirir uma “nova alma”, renascer);

2. Preparar o aluno para uma conduta de vida (Weber chama de pedagogia do cultivo, pois propõe-se a formar o homem culto, cujo ideal de cultura seja condicionado ao meio social para o qual está sendo preparado, implicando sua preparação para algumas formas de comportamento);

3. Transmitir conhecimento especializado (pedagogia do treinamento: que ocorre com a racionalização da vida social, o aumento do processo de burocratização do aparelho estatal, dominação política e do corporativismo capitalista privado. Neste processo, a educação deixa gradualmente de ter como objetivo a formação do homem para o exercício da cidadania no contexto social mas para formar o especialista funcional que o capital precisa). (WEBER, 1982, p.482, apud SILVA e AMORIM, 2012).

Nas palavras de Guimarães (2014):

É fundamental para a organização que seus líderes desenvolvam as competências necessárias para o sucesso do seu negócio, que participem ativamente, assumam responsabilidades e riscos, sejam eternos aprendizes e mestres, tenham senso inovador e visão de negócio. Este perfil de liderança torna-se cada vez mais fator indispensável para pessoas que assumem postos-chaves nas empresas.

A Liderança exerce influência direta sobre as pessoas, quando da sua aceitação. Impulsiona o grupo liderado ao alcance dos objetivos da empresa, o que certamente promoverá ações para tornar a equipe eficaz e preparada para os desafios.

O líder deve sempre buscar dar assistência e orientação a sua equipe, preocupando-se com seu desenvolvimento, com a auto-estima do grupo, com o senso de realização das pessoas, escolhendo os melhores caminhos e melhores soluções para o bem-estar daqueles que nela trabalham e colaboraram. (GUIMARÃES, 2014)

A chave do sucesso para a gestão da EAD no ambiente virtual de aula não está na mão do professor exclusivamente. EAD é uma modalidade que pressupõe o trabalho em equipes integradas, voltadas para objetivos comuns, com foco no diálogo e vínculos de confiança entre as partes.



Figura 19: Imagem representativa de liderança (GUIMARÃES, 2014)

Um dos elementos sociológicos da excelência em EAD que irá aglutinar os processos da conhecimentos, habilidades e atitudes (competências) na interação do professor com os alunos é a confiança.



Figura 20: Imagem representativa da confiança na liderança (CASTELLANNI, 2014)

De acordo com Brei e Rossi (2005), diferentes áreas do conhecimento se utilizam do constructo “confiança”:

A literatura sobre confiança no ambiente de empresas e na relação destas com seus clientes tem por base inúmeros estudos provenientes de diversas áreas do conhecimento, o que gerou variadas definições sobre o que é o construto **confiança** (SINGH; SIRDESHMUKH, 2000). Por exemplo, enquanto os economistas tendem a ver a confiança como calculada ou institucional, os psicólogos normalmente dividem suas análises de confiança em termos de atributos das partes em uma relação, focando nas cognições que atributos pessoais geram. Uma das definições seminais do construto **confiança** é oriunda justamente da psicologia e foi elaborada por Rotter (1967) como sendo "a expectativa generalizada mantida por um indivíduo ou um grupo de que a palavra, promessa, verbal ou escrita, de outro indivíduo ou grupo pode ser confiada" (p. 651). Já os sociólogos vêem a confiança em propriedades socialmente inseridas nas relações entre as pessoas (ROUSSEAU et al., 1998).

Mesmo havendo divergências sobre a definição do construto **confiança** entre as diversas disciplinas, identifica-se pelo menos um ponto em comum a todas as áreas: as condições que devem existir para que a confiança seja desenvolvida. A primeira é **risco**, ou seja, a probabilidade de perda, quando interpretada por uma das partes decisoras; a segunda é **interdependência**, onde os interesses de uma parte não podem ser atingidos sem a colaboração de outra (ROUSSEAU et al., 1998). (BREI e ROSSI, 2005)

A confiança, enquanto um conceito sociológico aplicado à educação, representa propriedades inseridas na relação entre as pessoas e é um elemento central da teoria e prática docente. É uma mediação de convivência entre alunos e professores no ambiente de aprendizagem. Se o professor cumpre seu papel formal

com segurança e tem a habilidade prática em fazê-lo, em uma atitude positiva, irá conquistar a confiança dos alunos para condução do processo de ensino aprendizagem em EAD. Com maior confiança entre as partes, há diminuição de riscos, de perdas no desenvolvimento das atividades pedagógicas em EAD. Segundo Castelli (2014)

A única forma de se obter confiança é conquistá-la, e o primeiro requisito é ser você mesmo confiável. Uma forma fundamental de demonstrar ser digno de confiança é ser transparente e aberto, saber ouvir e alinhar ações com o discurso. Não é possível conquistar a confiança de alguém falando de um modo e agindo de outro, deve existir absoluta coerência entre o que se diz e o que se faz. (CASTELLI, 2014)

O modelo a distância requer rupturas com o ambiente tradicional e físico da sala de aula e institui novos vínculos de interação humana mediados por uma forte relação de confiança na EAD, a superação de riscos, perdas fomentadas pelo medo e insegurança. Essa ruptura e nova base para o desenvolvimento da EAD em padrão de excelência inclui a confiança na teoria e prática demonstrada pelo docente com ações de: celebrar, contratar, cuidar, desenvolver, agradecer, escutar, falar, inspirar, compartilhar.

O docente que atua na educação a distância (EAD (seja professor ou tutor), em seu papel de educador também é um gestor de atividades de ensino e na gestão de pessoas, tendo papel fundamental no sucesso da qualidade da Educação a Distância (EAD).

Mais que um profissional que exerce uma função, o docente deve ser compreendido enquanto ser humano social, um ator e/ou sujeito que atua no processo educacional, com características de se líder na condução de novas aprendizagens (conhecimentos, habilidades e atitudes) com requisito de ser sensível a uma plataforma de interface virtual.

Caracteriza-se por trabalhar em um ambiente virtual de inovações, cabendo processos institucionais de atualizações necessárias ao dinamismo do processo de ensino-aprendizagem mediado por tecnologias computacionais aplicadas à EAD. A educação continuada é para docentes em EAD um elemento chave na formação dos que atuam em cursos e programas de ensino superior com foco na qualidade dos resultados.

As diferentes formas de interação didáticas e pedagógicas em EAD precisam ser valorizadas na relação professor-aluno-conteúdo-aprendizagem-aluno-professor. Compreender um sistema em rede, complexo e composto com o suporte de equipe multidisciplinar. O entendimento desse ambiente profissional diferenciado do modelo tradicional de ensino presencial, em muito, colabora com a formação de um docente especialista em atuar na educação a distância. Cabe o entendimento do modelo institucional e estar consciente das várias dimensões de sua ação transformadora, com base no modelo de gestão por competências: conhecimentos, habilidades e atitudes.

A formação de professores em EAD requer o domínio atualizado dos conteúdos cognitivos, que em muitas instituições são denominadas de “UEA – unidades de ensino-aprendizagem”; bem como nas ferramentas das tecnologias da informação e comunicação (TICs) que fazem a mediação no ambiente virtual de aprendizagem (AVA). O professor conduz a ação pedagógica, que ser for associada a um modelo de gestão por competências pode ser base para um crescimento mais sólido dos resultados dos cursos superiores na modalidade EAD.

Há uma tendência a se romper com modelos tradicionais de ensino presencial que não podem ser transpostos de forma mecânica para a EAD. Adaptações e novas configurações são demanda constante para se conseguir a boa continuidade da interação dos alunos com os AVAs, numa dinâmica que gere o interesse, a participação, o trabalho em equipe, a aprendizagem com significados sociais, históricos, ambientais. É um desafio gerar estratégias para assegurar, cada vez mais, a qualidade da EAD. No Brasil e no mundo, verifica-se um forte crescimento dessa modalidade de ensino (MEC, 2013).

Vale destacar, entretanto, que mudança é algo muito difícil. Difícil, porém indispensável ao mundo moderno em que estamos inseridos em um padrão globalizado e unido por redes sociais e educacionais que se comunicam de forma continuada. A realidade atual nos revela um caminho de enfrentamentos cada vez mais acirrado, competitivo, mediado pela busca crescente da qualidade do conhecimento e da satisfação humana, tanto nas organizações como na vida privada.

Na formação de docentes para EAD, é preciso tratar o assunto da educação a distância com profissionalismo e apoio científico, pois o volume de informações existentes indica a necessidade de um “Sistema de Gestão do Conhecimento” associado a “Sistemas de Gestão por Competências” para viabilizar a complexidade

que impera no cotidiano. Os Sistemas de Gestão de Conhecimento codificam as informações, classificando-as de acordo com o tipo de impacto, grau e qualidade. Isso só é possível com o entendimento do meio e com o estabelecimento de perfis de comportamento diante das informações que estarão disponibilizadas. Os Sistemas de Gestão por Competências ampliam as dimensões do saber para um conjunto articulado de “saberes (conhecimentos) + habilidades + atitudes” – CHA.

Poderíamos pensar também na adaptação e na aplicação de modelos de inteligência organizacional no processo de planejamento e execução de cursos e das disciplinas por parte dos docentes da EAD. Entende-se por inteligência organizacional a capacidade coletiva disponível em uma determinada organização (disciplina ou curso) para identificar situações que motivem iniciativas de aperfeiçoamento das equipes multidisciplinares que compõem o quadro de gestão dos cursos de ensino a distância. Pretende-se com uma maior inteligência organizacional a constituição de uma coletividade (equipe de trabalho) voltada para conceber, projetar, implantar e operar os sistemas aperfeiçoados, utilizando recursos intelectuais, materiais, tecnológicos e financeiros presentes na EAD.

Sob o ângulo do conceito de gestão, destacamos que o ambiente do curso, da disciplina, da sala de aula virtual em sua missão educacional pode ser considerado como um “empreendimento”. Neste cenário, o professor assume a posição de gestor da disciplina e molda um elenco de estratégias e de diretrizes consubstanciadas num Plano de Ensino planejado, organizado, com objetivos claros e requer resultados que devem ser avaliados no processo. Essa gestão das disciplinas em EAD requer uma formação especial do docente no sentido de que processos interativos e de avaliação fazem parte de um contexto mediado pelas tecnologias educacionais.

Em EAD, fica clara a necessidade de se formar um professor-gestor-educador. Nesse modelo, o suporte da gestão por competências objetiva, em linhas gerais, implementar mudanças de valores, de comportamentos, de conhecimentos, de habilidades decorrentes de uma transformação por meio de processos educacionais a distância, assentados em práticas pedagógicas e técnicas didáticas específicos.

A simples transposição de práticas docentes do ensino presencial para a educação a distância não é capaz de assegurar uma formação eficiente do professor em EAD. Existe uma engrenagem específica que movimenta a EAD e exige do docente uma atitude gerencial de processos e tecnologia vinculada ao conhecimento específico objeto dos cursos e das disciplinas ministradas. Como educador, o

professor deve motivar alunos por meio de dinâmicas que integrem teorias e práticas, num processo continuado de criação e recriação de significados do conhecimento científicos e outros saberes integrantes do corpo social.

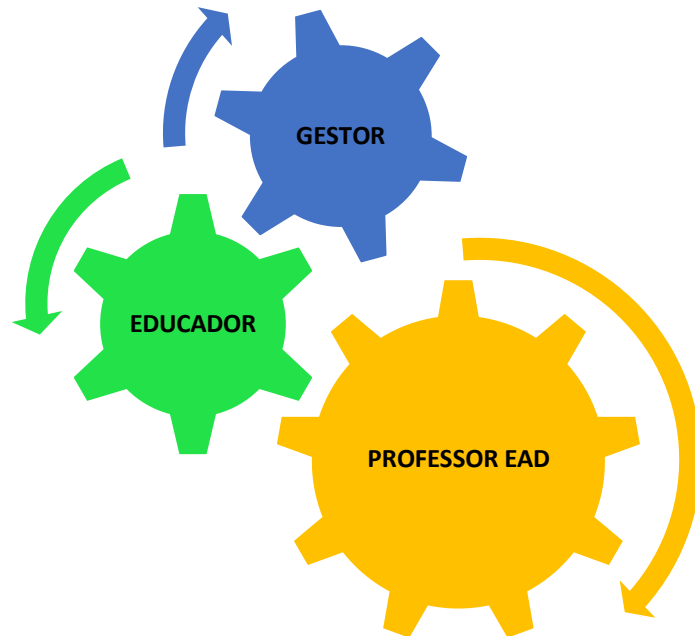


Figura 21: representação simplificada professor integrado a atividades de educador e gestor.



## 2 GESTÃO POR COMPETÊNCIA EM EAD

É um desafio no mundo atual articular conceitos e termos complexos em sua interatividade com o mundo real. Desta forma, a ciência busca respostas para o surgimento do conhecimento (teorias explicativas do fenômeno), como esse conhecimento pode ser gerenciado bem como apresentar o elenco de competências a ele vinculado.

Há uma enorme dinâmica e complexidade no mundo real e o homem detém capacidades cognitivas limitadas diante deste mesmo mundo. As competências para os enfrentamentos deste cenário têm características próprias: são dinâmicas, sistêmicas, cognitivas e holísticas.

Carbone (2006, p. 34-36) exemplifica essas características em situações organizacionais que fundamentadas na teoria da competição baseada em competências, que incluem aspectos de serem dinâmicas, sistêmicas, cognitivas:

Exemplificação das características da competência:

Dinâmica As competências são dinâmicas, pois a sua alavancagem e a construção de novas competências exigem a interação entre pessoas e grupos dentro das organizações, entre empresas e fornecedores externos de recursos, entre empresas e clientes, e entre organizações competitivas e organizações cooperativas.

Sistêmicas As competências também são sistêmicas, já que as empresas funcionam como sistemas abertos que visam a alcançar objetivos definidos, cujos ativos tangíveis e intangíveis são organizados sob uma lógica estratégica de realização de resultados, por meio do uso de vários processos gerenciais, incluindo a alavancagem e a construção de novas competências.

Cognitivas As competências são cognitivas na medida em que assumem características de uma disputa entre conhecimentos gerenciais para identificar as competências importantes para a organização, tornando-se foco dos objetivos organizacionais. Dadas as diferenças de cognição gerencial, há diferentes padrões de construções de competências e de atividades de alavancagem.

Em linhas gerais, a gestão por competências busca mobilizar diferentes dimensões para otimizar a ação humana, a tornar o colaborador mais eficiente diante do resultado desejado. A gestão por competências está voltada para ação e desenvolvimento. Gráficamente pode ser representada como (EXTENSÃO, 2014):



Figura 22: representação de competências: ação e desenvolvimento (EXTENSÃO, 2014)

Busca-se, por meio de um modelo de gestão, uma ação equilibrada do docente em EAD, que gere desenvolvimento das atividades do Plano de Ensino, em um fluxo estruturado de planejamento, organização, comando e controle (retorno) estruturado e de qualidade. O esforço da gestão no âmbito da prática docente visa uma ação ordenada com vistas ao desenvolvimento do ensino aprendizagem com objetivos claros, usualmente registrados nos Planos de Ensino.

## 2.1 CONCEITO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIA

É no âmbito das teorias da administração de empresas do século XX que iremos encontrar uma riqueza de elementos científicos interpretativos do funcionamento de organizações com vista ao sucesso e/ou explicações de insucesso de determinado empreendimento. Entre as correntes de pensamento podemos citar a economia dos custos de transação; teoria da agência, economia da cooperação e administração estratégica (CARBONE, 2006).

Conhecimento pode ser entendido como o processo pelo qual se determina a relação entre sujeito e objeto, bem como a apropriação do objeto pelo pensamento. Essa apropriação pode ser concebida como definição, como percepção clara, apreensão completa, análise, síntese etc. A filosofia também concebe o conhecimento como a posição, pelo pensamento, de um objeto como objeto, variando o grau de passividade ou de atividade que se admitam nessa posição. De acordo com Holanda (2007), aprender é:

Tomar conhecimento de; Reter na memória, mediante o estudo, a observação ou a Experiência Tornar-se apto ou capaz de alguma coisa em consequência de estudo, observação, experiência, advertência, etc. Tomar conhecimento de algo, retê-lo na memória, em consequência de estudo, observação, experiência, advertência, etc. (HOLANDA, 2001)

E competência? Como esse termo pode ser entendido? Segundo Carbone (2006) o termo competência assumiu diferentes concepções ao longo da história. No final da Idade Média, o termo competência pertencia essencialmente à linguagem jurídica. Dizia respeito à faculdade atribuída a alguém ou a uma instituição para apreciar e julgar certas questões. Mais tarde, passou a ser utilizado também para qualificar o indivíduo capaz de realizar certo trabalho. Com o advento do taylorismo, o termo competência foi incorporado à linguagem organizacional, sendo utilizado para qualificar a pessoa capaz de desempenhar eficientemente determinado papel.

Na década de 1970, o interesse pelo tema ampliou o debate teórico. Gilbert (1978), citado por Brandão *et al* (2008), ressalta que a competência humana é expressa em função do desempenho da pessoa no trabalho. Até a década de 1990, o termo “competência” continuou com variadas conotações, sendo empregado de diferentes maneiras. Atualmente, duas correntes de pensamento apresentam suas

visões sobre o conceito de competência: a corrente norte-americana e a corrente francesa.

Os autores norte-americanos entendem a competência como um estoque de qualificações que credencia a pessoa a exercer determinado trabalho. São consideradas qualificações:

- a) **Conhecimentos – o saber**
- b) **Habilidades – o saber fazer**
- c) **Atitudes – o querer fazer**

Em termos gráficos, essas dimensões da competência podem ser exemplificadas (RH, 2014):



Figura 23. Representação Gestão por Competências (RH, 2014)

Os autores franceses ampliaram a conceituação defendendo que a competência não é um conjunto de qualificações do indivíduo, mas está associada às realizações da pessoa em determinado contexto, ou seja, àquilo que ela produz ou realiza no trabalho. O fundamental desta discussão sobre o conceito de competência é que temos uma visão multidimensional do processo de aprendizagem que não está voltada para um fim em si mesma. Volta-se para um sentido maior de realização, de desempenho a partir das qualificações que credencia a pessoa (aluno) para executar determinado trabalho.

De acordo com Brandão *et al* (2008), competências humanas ou profissionais são combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes:

[...] entendemos competências humanas ou profissionais como combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional, que agregam valor a pessoas e organizações (Carbone, Brandão e Leite, 2005). São reveladas quando as pessoas agem ante as situações profissionais com as quais se deparam (Zarifian, 1999) e servem como ligação entre as condutas individuais e a estratégia da organização. Segundo Carbone, Brandão e Leite (2005), concepções como essa parecem possuir aceitação mais ampla, na medida em que consideram as diversas dimensões do trabalho (cognitiva, psicomotora e afetiva), assim como associam a competência ao desempenho, dentro de um contexto ou de uma estratégia organizacional. Sob essa perspectiva, a aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes no trabalho — além de evidenciar a interdependência e a complementaridade entre esses três elementos — gera um desempenho, expresso pelos comportamentos que a pessoa manifesta no trabalho e pelas consequências dos mesmos, em termos de realizações e resultados (Gilbert, 1978). (BRANDÃO *et al* 2008).

Em suma, podemos dizer que a competência é entendida não apenas como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para exercer determinada atividade, mas também com o desempenho expresso pela pessoa em determinado contexto. Desta forma, o conceito de competência não se estabelece enquanto um modelo replicável, pois o contexto é elemento essencial do processo e deve ser observado nas condições em que se aplica, por exemplo, à sala de aula.

A administração estratégica busca responder que motivos levam a algumas organizações superarem outras. Diversas teorias com foco em ambiente externo (*Structure-conduct-Performance*) e em ambiente interno, como a teoria baseada em recursos, geram debates polarizados. Numa tentativa de superação, surgem propostas integradoras das visões, em uma matriz baseada em competências, centrada em estruturas multidimensionais de competências: holísticas, sistêmicas, dinâmicas, cognitivas (ibidem).

Entendemos que uma disciplina de um curso de graduação, o seu respectivo ambiente de sala de aula, pode ser considerada como um “empreendimento”, que detém características típicas do processo da administração/gestão mesmo que em um ambiente restrito pelo tempo e pelo espaço. Usualmente as disciplinas dos cursos de graduação têm carga horária delimitada (30, 60, 90 horas/aula), são oferecidas a cada semestre letivo (3 a 4 meses/ano) nas modalidades de aula presencial e/ou virtual.

O procedimento didático do professor segue etapas ordenadas, é planejado, organizado, executado e avaliado. As atividades didáticas são executadas dentro de uma matriz lógica do modelo educacional curricular do curso e da instituição do ensino. É um fluxo contínuo, onde cada etapa depende da outra (MARQUES, 2014):



Figura 24: Fluxo Administrativo (MARQUES, 2014)

Usualmente é por meio do processo de cobrança de resultados de aprendizagem (desempenho) dos alunos que ocorre a avaliação do processo e gera a retroalimentação do processo de ensino aprendizagem. Em alguns casos, a aprendizagem do conteúdo das disciplinas, diante da expectativa da relação professor-aluno, recebe tratamento diferenciado de avaliação de desempenho.

Levantamos a hipótese de que mesmo que tenha características de “célula”, de “coisa pequena” não comparável a uma empresa comercial, a estrutura de uma disciplina ministrada por meio de aulas é um sistema complexo que requer escolhas de gestão de pessoas. O suporte das teorias da Administração, sobretudo as comportamentais, da gestão do conhecimento e de competências, pode enriquecer os procedimentos de planejamento, organização, execução e avaliação (controle) dos professores que atuam diretamente em disciplinas, sendo responsável pela condução (direção) da turma de alunos (grupo/equipe de trabalho) em salas de aula virtuais e/ou presenciais.

Essas escolhas de gestão devem ser fundamentadas na didática, mas podem incluir elementos de gestão administrativa para que melhor funcionem, para que o “empreendimento aula”, em sua magnitude, possa atingir os melhores resultados.

Por meio da compreensão de processos comportamentais e organizacionais que favorecem a aprendizagem e a construção de conhecimentos poderá haver um melhor desempenho dos alunos diante dos objetivos pretendidos. Cabe, portanto, uma reflexão sobre o desafio: como simultaneamente o professor pode estabelecer uma proposta de educação cooperativa, motivada e gerenciar a produção do conhecimento, das competências dos alunos?

Cunha (2004) levanta a hipótese de que a produção do conhecimento depende de se colocar os sujeitos da aprendizagem em uma situação de indagação, de reflexão. Lembra que neste contexto o educador, o professor, é um ser do mundo e não pode ser excluído da perspectiva de interação com os alunos, senão a partir de situações reais de sua história e de sua vida. A interação professor-aluno e dos grupos cooperativos de alunos surge como um fator significativo na produção do conhecimento:

Levanto a hipótese de que é pela produção do conhecimento que o crescimento da consciência crítica é favorecido, e não pela tentativa de passar, unicamente, com a palavra, a crítica aos outros. Produzir conhecimentos significa colocar os sujeitos da aprendizagem numa perspectiva de indagação que leva ao estudo e à reflexão. Estes podem tornar possível, de forma coletiva, a construção do conhecimento sobre a própria realidade (CUNHA, 2004, p. 156).

## 2.2 PRÁTICA DOCENTE EM EAD: CONHECIMENTOS, HABILIDADES E ATITUDES

Os desafios modernos são exigentes e velozes. A era da sociedade da informação e da globalização de informação e acessos tem gerado índices de mudanças em tempo real. A educação não foge à essa regra, considerando que a sociedade de informação rapidamente tende a se transformar em uma sociedade do conhecimento.

Os diferentes níveis precisam ser adequadamente gerenciados na atividade de ensino aprendizagem sob risco de não se chegar a conhecimento algum, apenas dados e informações que não geram o nível articulado do conhecimento necessário para superação de dificuldades e inovações. De acordo do Albrecht (2014):

Precisamos aprender a fazer outras diferenciações que no passado podem ter parecido meramente acadêmicas, mas que podem tornar-se cada vez mais significativas. Devemos salientar, em especial, as diferenças entre conhecimento e a matéria-prima da qual ele emerge, ou seja, os dados e as informações.

O objetivo é raciocinar a partir de uma pirâmide, ou hierarquia de conhecimentos, que ascende a níveis de valor agregado progressivamente mais altos:

**Nível 1 - Dados:** a matéria-prima essencial; quase uma substância física a ser armazenada, movimentada e manipulada.

**Nível 2 - Informações:** uma associação de elementos de dados que adquire significado em algum contexto particular. As informações dizem algo.

**Nível 3 - Conhecimento:** a consequência mental de angariar informações. O conhecimento só existe no cérebro humano, e todos os conhecimentos são peculiares ao cérebro que os contém.

**Nível 4 - Sabedoria:** conhecimento de ordem mais alta; capacidade de ir além dos conhecimentos disponíveis e chegar a novas descobertas com base no aprendizado e na experiência. (ALBRECHT, 2014)



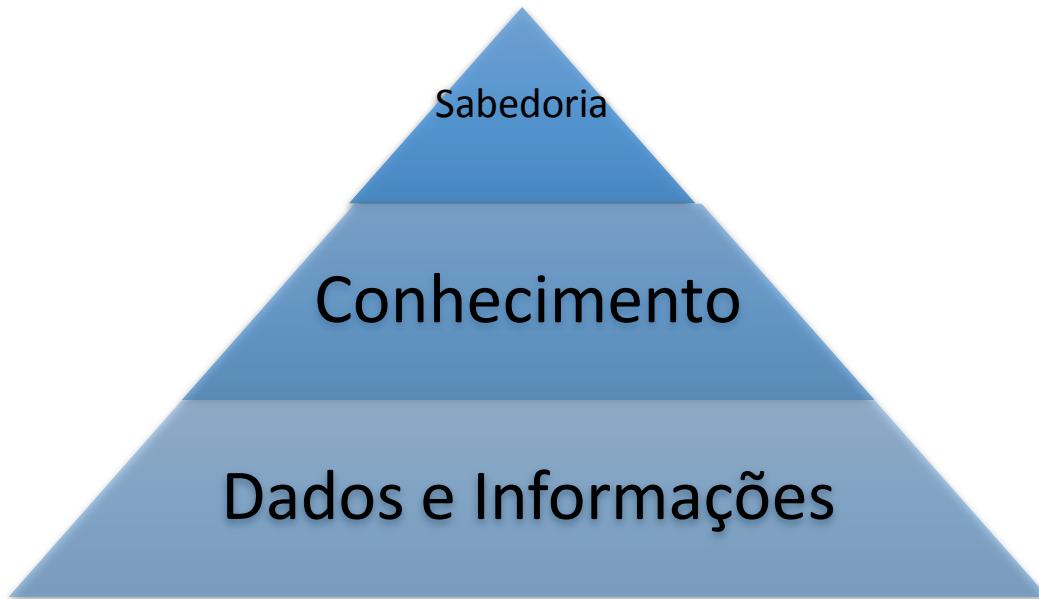


Figura 25: Gestão do Conhecimento a ser aplicada pelo professor (educador e gestor) na busca pela excelência em EAD.

A gestão do conhecimento é uma área ampla de aplicação em processos gerenciais. A pedagogia e a didática em EAD necessitam, em seu processo de aperfeiçoamento, de novas estratégias para que o docente consiga mobilizar dados, informações e conhecimentos para que, coletivamente, haja oportunidades da geração de conhecimentos apropriáveis pelos alunos que compõem a turma conectados em rede.

No espaço empresarial, essa estrutura de níveis diferenciados de gestão do conhecimento e atuação das pessoas envolvidas, podem ser claros e definida como:

Gestão do Conhecimento, ou KM (*Knowledge Management*), vem sendo cada vez mais vivenciada nas empresas, e com essa nova cultura, elas conseguem diminuir os gastos em produtos e começam a investir em capital intelectual, o que tem um melhor custo-benefício, pois o maior capital que a empresa possui é o conhecimento de seus colaboradores. Os colaboradores quando são ouvidos e podem dividir suas opiniões, se sentem valorizados e trabalham com paixão. Dessa forma o trabalho flui com maior eficiência, qualidade e dedicação. (INFOWAY, 2014)

Em situação análoga, professores precisam ouvir seus alunos, diminuir esforços com o retrabalho, valorizando a cultura, opiniões, valores, para despertar

interesse e paixão dos alunos pelo esforço (trabalho) em estudar, ler, escrever no ambiente virtual de aprendizagem. O que se pretende com uma gestão do conhecimento adequada por parte do docente em EAD é uma maior eficiência, qualidade, dedicação de toda turma de alunos, em harmonia e confiança nos resultados a serem alcançados.

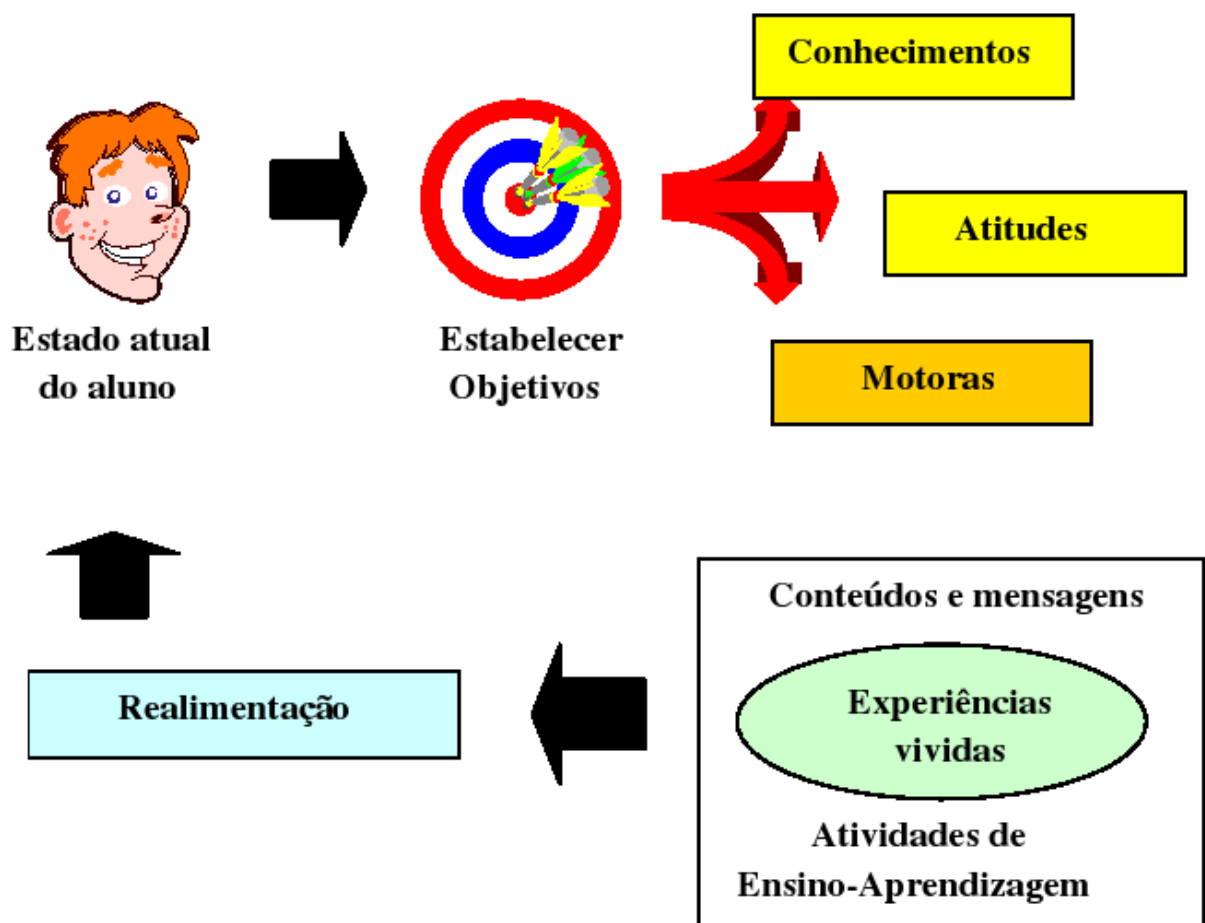


Figura 26: Representação do fluxo de gestão aplicável na docência de EAD (MEGAARTIGOS, 2014)

A integração de equipes multidisciplinares que atuam em EAD, o aumento da solidez da prática docente e a diminuição de incertezas da atividade de ensino-aprendizagem são elementos centrais da condução dos cursos.

A Gestão por Competências amplia a percepção dos elementos necessários e suficientes para a realização de atividades do professor em EAD, bem como auxilia no planejamento de atividades (cognitivas, afetivas, motoras) dos alunos integrados

em ambiente virtual. De acordo com Extensão (2014), por meio da gestão por competências é possível priorizar e desenvolver equipes alinhados com o futuro da instituição:

As competências são a união de conhecimentos (saber/adquiridos em treinamentos teóricos), habilidades (saber fazer/adquiridas em treinamentos práticos) e de atitudes (querer fazer/desenvolvimento pessoal).

A Gestão por Competências permite a percepção das competências necessárias do colaborador para realização das atividades de seu cargo/função. Bem como o maior planejamento do futuro das organizações através do alinhamento dos objetivos e estratégias do negócio com as competências essenciais para o seu desenvolvimento e operacionalização.

Dessa forma, conseguindo priorizar e desenvolver suas equipes para que estejam preparados e alinhados com o futuro da organização. Reduzindo a possibilidade de incertezas, comodismo e baixo rendimento.

### **3 DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS EM EAD: FORMAÇÃO DE PROFESSORES NA BUSCA PELA EXCELÊNCIA NO ENSINO-APRENDIZAGEM**

Avançar na Educação a Distância como um ganho de toda sociedade é, sobretudo, superar preconceitos sobre EAD. Entender que essa modalidade não substitui ou exclui o ensino presencial. O que se busca é uma ampliação das formas de acesso ao saber, em que a EAD como modalidade inovadora ou como estrutura complementar ao ensino tradicional na forma semi-presencial possa assegurar a expansão em quantidade e qualidade do ensino aprendizagem ofertado por Instituições Superiores de Ensino no Brasil.

A temática do preconceito em EAD e os caminhos de superação passam pelo conhecimento e aprofundamento da modalidade em si e seus resultados históricos. Diante da polêmica, a Secretaria de Educação a Distância da UFSC esclarece que estamos caminhando, inclusive, para uma realidade híbrida entre as modalidades existentes, fortalecendo as políticas educacionais existentes:

As dificuldades encontradas nesta modalidade de se fazer Educação advêm, muitas vezes, dos preconceitos que existem com relação às inovações educacionais. O maior questionamento dos educadores é, principalmente, sobre a substituição do ensino presencial por um ensino-aprendizagem feito à distância. Entretanto, a realidade atual vem demonstrando que não estamos partindo para um processo de eliminação de uma modalidade em detrimento da outra, visto que ambas se complementam e se potencializam.

Dessa forma, em 2004, o MEC (Portaria 4.059/2004) estabelece que as instituições de ensino superior podem ofertar em sua organização curricular até 20% da carga horária de cursos já reconhecidos na modalidade a distância. Esta abertura mostra que estamos caminhando em direção a uma realidade de ensino-aprendizagem híbrida, em que cada modalidade contribuirá com o que tem de melhor a oferecer, com vistas ao fortalecimento de nossas políticas educacionais. (SEAD, 2014)

O docente em EAD precisa de conhecimentos, habilidades e atitudes diversas diante do desafio de atuar pedagogicamente em um ambiente virtual de aprendizagem, vinculado a alunos em diferentes ambientes, tradição cultural, histórico acadêmico, faixa etária, expectativas de futuro, bem como gerenciar pessoas em uma atividade que exige planejamento, organização, comando e controle (avaliação).

O pensamento e a prática docente em EAD exigem atualizações constantes em cada uma das dimensões da gestão por competências. Entender o contexto da

turma. Ouvir sugestões. Analisar respostas e considerações apresentadas pelos alunos diante da complexidade real. Muitos alunos realizaram 2º grau há ano ou décadas. Alguns são egressos de outros cursos superiores. Muitos são profissionais inseridos no mercado e buscam a promoção o crescimento dentro de uma carreira.

Há evoluções, rupturas, reconfigurações. O conhecimento objeto de estudo nas Instituições Superiores de Ensino é gerado pelo campo científico, mas se relaciona de diferentes formas com outros saberes e culturas, estabelecendo novas possibilidades e de significados e aplicações diferenciados. A EAD atua em uma lógica globalizada, com participação de alunos em diferentes continentes. Abaixo exemplo da Universidade Católica de Brasília com Polos de Educação a distância no Brasil, Japão, Angola, Estados Unidos, além de compor uma rede e instituições – a Ricesu (Rede de Instituições Católicas de Ensino Superior):

A universidade tem Pólos de Educação a Distância (PEADs) espalhados por todo o país e no exterior, com a infra-estrutura necessária para a realização dos encontros presenciais que ocorrem durante o semestre.

Os PEADs são uma extensão da UCB. Neles, os estudantes recebem apoio e orientações para seus estudos, conhecem o ambiente virtual de aprendizagem, a metodologia dos cursos, além de realizar atividades avaliativas. É também nos PEADs que se realizam as provas de seleção para os interessados em estudar na UCB Virtual.

Os PEADs são viabilizados por uma aliança estratégica entre Instituições de Ensino e a UCB. Trata-se de uma grande rede de educação a distância, que representa mais uma ação da UCB para a democratização do acesso ao ensino superior.

A UCB Virtual é integrada, ainda, à rede brasileira Ricesu (Rede de Instituições Católicas de Ensino Superior), que fornece apoio de infra-estrutura e biblioteca às suas ações de Educação a distância. Para as ações internacionais, a UCB Virtual compõe a Rede IUS (Instituições Salesianas de Educação Superior) com ações em toda a América Latina, Europa e Ásia. (UCB, 2014c)

O fenômeno da globalização da educação por meio da oferta de cursos em polos é uma estratégia comum a diversas instituições de ensino. Abaixo um quadro resumindo os países de atuação da UCB na modalidade a distância.

PAÍS	BANDEIRA	PEAD (cidade)
<b>Brasil</b>		Diversas cidades
<b>Japão</b>		Tokyo
<b>Angola</b>		Luanda
<b>Estados Unidos</b>		Boston

Figura 27: Quadro com países de atuação da UCB na modalidade EAD ((UCB, 2014c)

Um determinado fato a ser analisado no processo de avaliação de alunos em EAD irá exigir interpretação de contexto quando se tem turmas com alunos de países distintos. Por exemplo “avalição da eficácia da gestão pública da saúde e assistência social junto a populações de baixa renda”. Este tema terá diferentes abordagens por alunos que vivenciam a realidade específica no Brasil, Angola, Japão, Estados Unidos, se considerarmos os polos acima descritos de atuação da Universidade Católica de Brasília – UCB.

No nível do conhecimento, há que se gerenciar dados, informações, conhecimentos nas situações de diferentes continentes. E entende-se que as IES têm foco claro no saber científico – método e interpretações. Até seria bom tratarmos do ensino-aprendizagem no nível da sabedoria, refinando a aspectos da ética, que nem sempre ou nunca contemplado nos Projetos Pedagógicos dos cursos superiores.

A diferença entre Dado e Informação é mais clara e menos subjetiva, ainda que subjetiva. Informação é um conjunto de dados (informação bruta e atômica, digamos) que tem alguma significação para o receptor ou para o retentor dentro de um determinado contexto. Essa questão do contexto é fundamental e vários exemplos podem ser verificados com alguma reflexão. Em um determinado contexto, como por exemplo, empresarial um conjunto de dados podem ter significado e num contexto familiar não (e vice-versa). O Problema é muito mais complexo entre Informação x Conhecimento. Aqui a dialética (sem qualquer intenção ideológico-política) tem toda a sua força. Há tanto informação dentro do Conhecimento quanto conhecimento dentro da Informação. Talvez haja uma assimetria, como em toda complexidade, havendo mais informação no Conhecimento do que o contrário. (MYGC, 2014)

As habilidades em fazer seguem a mesma lógica de atualizações sistemáticas. Vivemos em mutações constantes da sociedade e do meio ambiente; e em velocidade acelerada. Ignorar esse fato é condenar a educação, e em especial a educação a distância, em estagnação, na contramão da história. Abaixo uma figura ilustrativa de mudanças e o momento atual de interações digitais em rede:



Figura 28: Representação evolução EAD (TUTORIA INTERATIVA, 2014)

A atitude é um componente do querer fazer, do sentir-se capaz em agir e efetivamente implementar ações. Do que vale o conhecimento se não for, de alguma forma aplicado? Fala-se que algumas pessoas sabem muito, mas não fazem, não desenvolvem trabalho ou não têm resultado compatível com seu nível de conhecimento. Docentes também podem estar nessa condição de crítica “o professor sabe muito, mas não participa dos fóruns, não apresenta retorno das questões da prova”. Assim, a excelência que se busca na formação do docente em EAD está no conhecimento ativo, útil, presente, mediado pela habilidade em saber fazer e operar em ambientes virtuais de aprendizagem.

A eficácia da EAD é recorrentemente questionada de forma recorrente no sentido e que “será que as pessoas aprendem mesmo em cursos na modalidade a distância ou é uma forma de enganar as pessoas?” A resposta aos possíveis questionamentos precisa ser na prática, com os resultados estatisticamente levantados, a análise do desempenho dos alunos, das instituições, da inclusão crescente no mercado de trabalho, sem preconceitos, a EAD não terá dificuldades de se estabelecer com sucesso e bom reconhecimento.

Gerenciar cursos em EAD e ministrar disciplinas a distância é vivenciar pedagogicamente o ambiente em rede requer uma capacitação, formação continuada, com treinamento e desenvolvimento de pessoas para todos os docentes e equipes multidisciplinares. Entende-se que é a partir de um professor competente, no que estabelece a metodologia por competências, que se pode vislumbrar cursos de qualidade em busca da excelência.

Excelência do ensino-aprendizagem no sentido de “perfeição”, “magnificência” “superioridade” em consideração e respeito aos alunos e à sociedade, principais beneficiários do saber promovido pelas IES.

Atuar com a ampliação da lógica das atividades reais do docente em EAD por meio da gestão por competência é buscar um diferencial positivo, com vistas a se evitar resultados inexpressivos e a insignificância da atuação do professor. A qualidade em ascensão também é uma estratégia de valorização do docente e de toda equipe vinculada aos cursos e/ou disciplinas ofertadas em EAD.

A capacitação de docentes em EAD deve visar a mobilização de competências de CHA (conhecimentos, habilidades e atitudes) em busca do CHAVE + FE, conforme sugere Murata (2014) – conhecimentos + habilidades + atitudes + valores + experiências + fé + expectativas.

O "CHA" continua sendo imprescindível, porém acrescentado de mais quatro letras: **Valores**: Ética, respeito, honestidade, integridade e responsabilidade no que faz. **Experiência**: Vivência que permite acúmulo de sabedoria, prática e tentativas frustradas ou bem sucedidas. **Fé**: Crença, confiança, esperança, comunhão e espírito em equilíbrio. **Expectativas**: Desejos, sonhos, vontades e aspirações. (MURATA, 2014)

De forma gráfica, temos a mobilização de vários elementos e dimensões para uma interseção de recursos cognitivos, motores e afetivos capazes de uma boa gestão e resultados especiais diante dos objetivos pretendidos:



Figura 29: Representação CHAVE +FE da gestão por competências

Outras letras e significados podem ser acrescentados ao sentido de “gestão por competências” quando da definição de programas de capacitação para docentes em EAD por parte de cada IES. A comunicação em rede já é complexa e possui ferramentas variadas. Com o avanço de novas descobertas de tecnologias de informação e comunicação aplicadas à educação, mais e mais possibilidades estarão disponíveis a cada ano:





Figura 30: Representação evolução EAD em rede (TUTORIA INTERATIVA, 2014)

Compreender a história da EAD e suas especificidades atuais deve ser objeto e investigação permanente. Os cursos de Especialização, Mestrado e Doutorado em Educação que tenham como linha específica a modalidade EAD têm papel relevante na expansão de novas tecnologias, processos didáticos e formação e professores.



Figura 31: Representação mudanças na história da EAD (COMPREENDEREAD, 2014)

No contexto de formação de professores em EAD, a percepção dos papéis e das funções são relevantes no que se refere aos processos pedagógicos e didáticos

aplicados à EAD, à gestão de pessoas e equipes multidisciplinares e domínio das tecnologias da informação e comunicação.

O professor segue, de forma continuada, atuando como educador e como gestor atuando no planejamento, organização, comando e controle de processos educacionais em que a aprendizagem de conteúdos, habilidades e atitudes são parte constitutivas das diretrizes norteadoras de Projetos Pedagógicos e Planos de Ensino.

O docente em EAD é líder na condução da turma e responsável pela execução das atividades do Plano de Ensino em um ambiente virtual de aprendizagem. As ferramentas de comunicação e de avaliação fazem parte do cotidiano da “sala de aula virtual”. Realiza o controle sistemático das atividades e avalia o desempenho dos alunos e da turma (conjunto) por meio da observação das participações, da qualidade das contribuições, das atividades presenciais de avaliação (provas) e tem a possibilidade de medir o cumprimento (ou não) dos objetivos inicialmente previstos.

A postura docente em EAD é de maior transparência, inclusive pelos registros *on line* que a plataforma *moodle* ou similares permitem. O AVA pode ser considerado uma vitrine em que toda participação (ou sua ausência) é registrada a partir do ingresso com login e senha específicos.

Sobre a filosofia do *moodle*, Sabatini (2014) afirma que é essencial a construção do conhecimento e para dar suporte a esta filosofia as diversas ferramentas apoiam o compartilhamento de papéis dos participantes, com destaque para o professor e alunos:

A filosofia educacional sobre a qual se baseia o Moodle é a do construcionismo, que afirma que o conhecimento é construído na mente do estudante, ao invés de ser transmitido sem mudanças a partir de livros, aulas expositivas ou outros recursos tradicionais de instrução. Deste ponto de vista os cursos desenvolvidos no Moodle são criados em um ambiente centrado no estudante e não no professor. O professor ajuda o aluno a construir este conhecimento com base nas suas habilidades e conhecimentos próprios, ao invés de simplesmente publicar e transmitir este conhecimento. Por esta razão, o Moodle dá uma grande ênfase nas ferramentas de interação entre os protagonistas e participantes de um curso. A filosofia pedagógica do Moodle também fortalece a noção de que o aprendizado ocorre particularmente bem em ambientes colaborativos. Neste sentido, o Moodle inclui ferramentas que apóiam o compartilhamento de papéis dos participantes (nos quais eles podem ser tantos formadores quanto aprendizes e a geração colaborativa de conhecimento, como wikis, e-livros, etc., assim como ambientes de diálogo, como diários, fóruns, batepapos, etc. (SABATINI, 2014)

O diálogo, a gestão de conflitos, a cordialidade, a redação clara, objetiva são, na prática docente um conjunto de condutas do cotidiano. No mundo virtual, as situações, em geral, são “hoje” e a resposta é sempre aguardada pelas partes.

O professor é o líder do processo, e o foco está direcionado para a aprendizagem do aluno. Uma aprendizagem ativa, participativa, dialogada, em que o principal fundamento é a construção coletiva do saber.

Assiduidade, pontualidade precisam ser pactuados desde o início das atividades e amplamente divulgados, preferencialmente no Plano de Ensino com dados e informações encaminhados para todos. Podem ser utilizados os fóruns, a disponibilização de materiais complementares, e-mail etc. por meio do *moodle*.

A padronização de procedimentos avaliativos é importante para que os alunos saibam como, quando e de que forma serão avaliados para fins de aprovação na disciplina. Quando da elaboração de trabalhos acadêmicos, há que especificar o tipo, tamanho, formatação, exigências, regras previamente. Uma possibilidade é a indicação de Manuais que representem a orientação do professor (líder) como modelos científicos a serem observados (MANUAL, 2014).

A aplicação da metodologia da gestão por competências, em atividades de promoção e geração de novos conhecimentos, habilidades e atitudes úteis e aplicáveis se apresenta como um suporte a complexidade de execução um docente em EAD. Identificar especificidades da modalidade EAD e ajustar uma linha de condução profissional para obter bom atendimento do aluno. Uma interação cordial, profissional, carinhosa, representam possibilidades de satisfação, confiança e excelência.

As atividades de retorno (feedback) são essenciais ao fluxo científico de administrar. Nas avaliações com pontuação são obrigatórias. Mas podem ser opcionais em diferentes tipos de feedback dos alunos. Preferencialmente devem ocorrer durante todo semestre, como por exemplo no “fórum de dúvidas” ou “fale com o coordenador”, permitindo uma adequação continuada, sempre que for necessário. Abaixo seguem exemplos de retornos de auto avaliação de alunos após a realização da última atividade do semestre, em turmas de Graduação – UCB Virtual – 1º semestre de 2014 (diversas turmas):

Comando do fórum:

Auto avaliação **-opcional** (preenche quem quiser) até 23/06

Caríssimos,

Este espaço está reservado para auto avaliação. A atividade consiste em:

1. Qual a importância de auto avaliação;
2. Indique, numa escala de 0 a 10, sua nota;
3. Apresente comentários e sugestões de mudanças para próximos semestres.

Forte abraço!

#### **Resposta aluno R.A.C**

1. Qual a importância de uma auto avaliação;

Importante para que nós estudantes possamos desenvolver uma reflexão e postura responsável sobre o aprendizado adquirido durante o processo de ensino.

2. Indique, numa escala de 0 a 10, sua nota;

Nesta disciplina é 10.

3. Apresente comentários e sugestões de mudanças para próximas turmas.

De uma forma geral o curso é bom, porém, temos algumas pendências a serem resolvido exemplo, teve um determinado professor que apenas postou a matéria e sumiu, os fóruns desenvolvido foram fracos em nível de conhecimento, pelo motivo de não ter estimulado o aluno a se desenvolver, conforme o trabalho realizado pela professora. Acredito que a interação professor e aluno é que vem a superar o método tradicional, no qual o professor se apresentava em sala de aula utilizando o quadro negro.

#### **Resposta aluno E.L**

A importância da auto avaliação está em fazer reflexões: onde acertamos e erramos para nos aperfeiçoar e chegarmos ao melhor de nós.

indico minha nota um 9, para que nos esforcemos a cada dia mais.

Professora em relação a sugestões o que posso falar é que a forma didática e profissionalismo de nossa mestra é impar, temos um feed back em relação a dúvidas há uma interação entre prof<sup>a</sup> e alunos o que é fundamental em qualquer ambiente ainda mais no ambiente virtual, felizmente a maioria dos mestres vem demonstrando profissionalismo, e por questões éticas não quero citar nomes mas tivemos também péssimos exemplos em uma das disciplinas onde o professor somente postou um tema e somente apareceu para falar sobre alguns problemas vivenciados, não teve participação nos fóruns portanto transformou o aprendizado em algo estressante e sem proveito.

#### **Resposta aluna L.S.L.C**

1. Qual a importância de uma auto avaliação: ela nos torna mais responsáveis, pois teremos que fazer uma reflexão sobre nossas próprias atitudes, sobre nossas condutas e empenho.

2. Indique, numa escala de 0 a 10, sua nota: 10

3. Apresente comentários e sugestões de mudanças para próximas turmas: essa disciplina pode continuar da mesma maneira, em minha opinião a sistematização contribui muito mais com o aprendizado do que a avaliação escrita, pois precisamos ler muito, pesquisar várias fontes, fortalecendo e enriquecendo a assimilação do conteúdo. A presença do professor é de suma importância para clarear e guiar o aprendizado, pois na falta, o aluno fica desmotivado e entediado de ficar postando e "enchendo linguiça" quando o professor não media o fórum. Nesta disciplina este quesito foi 10.

**Resposta aluno P.C.S.C**

1. Qual a importância de uma auto avaliação: é importante para avaliarmos nossos erros e acertos, as dificuldades e o conhecimento próprio.
2. Indique, numa escala de 0 a 10, sua nota: 10 sou sempre dedicado e comprometido.
3. Apresente comentários e sugestões de mudanças para próximas turmas: esta disciplina foi bem didática e participativa, o que nos fez assimilar melhor o conteúdo. Agora em relação a outras matérias, existe a necessidade de maior interação aluno-professor.

**Resposta aluno J.R.I.**

1. Qual a importância de uma auto avaliação; Penso que é fundamental em qualquer atividade, visando o reconhecimento de falhas com o objetivo de corrigi-las.
2. Indique, numa escala de 0 a 10, sua nota; 9
3. Apresente comentários e sugestões de mudanças para próximas turmas. Não vejo a necessidade na sua disciplina e na sua interação com a turma, de nenhuma mudança, porém no EAD como um todo sinto a falta de uma utilização de novas ferramentas como as redes sociais, que possibilitem um maior contato entre professores, alunos e coordenação.
- 4.

**Resposta J.R.B.**

- 1- Qual a importância de uma auto avaliação?

Comparo a auto avaliação como uma oportunidade que deve ser aproveitada com o intuito refletirmos a respeito dos nossos erros e dos nossos acertos. Após analisarmos os erros cometidos dobraremos nossa atenção para não cometê-los mais, além de poder orientar outros que trilharão o mesmo caminho para que não incorram neles também. Ao analisarmos os acertos só nos resta nos alegrar-mos por um período, pois os desafios não de continuar. Não podemos ficar saboreando uma conquista por muito tempo, caso contrário teremos nossas atenções desviadas dos nossos alvos.

- 2-Indique, numa escala de 0 a 10, sua nota.

Creio que mereço 10 neste semestre , pois a despeito de ter sido um semestre em que enfrentei inúmeras dificuldades, como vários episódios de doenças na família, não desisti (e não vou desistir) e perseverarei ainda que aos trancos e barrancos.

- 3- Apresente comentários e sugestões de mudanças para próximas turmas  
Sinceramente professora pelo menos no que se refere a sua matéria não tenho do que reclamar. O que mais admirei na maneira como a senhora conduz seu trabalho é que há sempre uma preocupação da sua parte em nos motivar para que não esmoreçamos e percamos o ritmo. Parabéns, seu exemplo deve ser seguido por outros.

O professor em EAD precisa “ouvir” permanentemente os alunos - dialogar. Essa postura rompe, em linhas gerais, com o perfil tradicional do professor que transmite conteúdo de forma unilateral. Em EAD há necessidade do estabelecimento nova base e programas de capacitação voltada para formação e atuação docente em EAD que inclui os elementos anteriormente apresentados, com destaque para a confiança que os alunos passam a adquirir diante da condução do professor.

Uma confiança demonstrada na prática docente com mediações interativas que envolvem: celebrar, contratar, cuidar (amorosidade), desenvolver, agradecer, escutar, falar, inspirar, compartilhar vivências e experiências de fora democrática, participativa.

São muitos os benefícios sociais, econômicos da democratização do acesso ao saber por meio da EAD. Podem ser entendidos resultados positivos para a vida do aluno a redução de custos de transporte, o estresse com deslocamento em trânsito, a possibilidade de estudar em casa e superar momentos de enfermidades leves, entre tanto outros, conforme explica Megaartigos (2014):

O ensino a distância pode ampliar acesso à educação e formação para população em geral ou empresas. A estrutura de programação flexível diminui efeitos dos condicionalismos de tempo impostos por responsabilidades e compromissos pessoais.

A devolução às atividades fora do local alivia restrições de capacidade institucional decorrentes a partir da demanda tradicional em edifícios institucionais e infraestruturas. Como a população em geral se torna mais envolvida na aprendizagem ao longo da vida para além da idade normal de escolaridade, as instituições podem se beneficiar no campo financeiro. Programas de educação à distância podem agir como catalisadores para a inovação institucional.

O ensino a distância pode permitir que os alunos impossibilitados de comparecer à escola tradicional devido deficiência ou doenças com diminuição da mobilidade. Fornecer igualdade de acesso independente de classe social ou renda, área de residência, sexo, raça, idade ou custo por aluno. A aplicação do desenho universal traz estratégias para cursos a distância que aumentam a acessibilidade em termos gerais.

Em EAD, ir para a faculdade é, na maioria das vezes, ficar em casa e estar junto com o professor e toda turma dialogando, aprendendo, compartilhando. São especificidades que fazem parte da vida dos alunos e dos professores que atuam na modalidade a distância, conforme explica Autonomia EAD (2014):



Figura 32: Dinâmica de participação aula EAD (AUTONOMIA EAD, 2014)

Naquilo em que contribui com a democratização do acesso ao saber, de forma útil e eficiente: **viva a EAD!** Uma modalidade que pode ser exaltada por suas qualidades e especificidades corretamente abordada por meio da gestão de competências político-pedagógica-administrativas em EAD.

Esse processo requer o conhecimento de dos diferentes papéis nas equipes multidisciplinares, em que cada um possui seu campo de atuação. O docente em EA precisa reunir muito requisitos, entre os quais: conhecimento aprofundado do conteúdo; domínio das ferramentas do ambiente virtual de aprendizagem, entendimento e interação com o Projeto Pedagógico.

Atuar como gestor de pessoas em relação aos alunos que lidera; planejamento e organização das atividades do Plano de Ensino; transparência no processo avaliativo; diálogo constante; gerenciar possíveis conflitos; padronização de procedimentos em bases científicas e de diálogo com outros saberes, foco no aluno; construção coletiva do saber, pontualidade no cumprimento de correção de atividade e retorno de considerações e notas finais aos alunos. Considerando os ensinamentos de Rubens Alves (ALVES, 2014), **o papel do professor é ensinar a pensar!**:



Figura 33: O papel do professor segundo Rubens Alves (ALVES, 2014)

## 4 METODOLOGIA

Por metodologia entende-se o caminho científico que assegura bases para a geração de conhecimento válido e aplicável no campo de estudo em que o objeto encontra acolhimento. De acordo com Lima e Miotto (2007), existem diferentes formas de se entender a realidade, o que deve ser percebido, descrito, com vistas a dar visibilidade aos resultados da investigação:

Assim, pode-se considerar a metodologia como uma forma de discurso que apresenta o método escolhido como lente para o encaminhamento da pesquisa. O primeiro passo se caracteriza pela escolha de determinada narrativa teórica que veiculará a concepção de mundo e de homem responsável pela forma como o pesquisador irá apreender as condições de interação possíveis entre o homem e a realidade. Significa que existem diferentes modos de entender a realidade, como também há diferentes posições metodológicas que explicitam a construção do objeto de estudo, a postura e a dinâmica que envolvem a pesquisa, dando visibilidade aos movimentos empreendidos pelo pesquisador nessa direção. (LIMA e MIOTTO, 2007, p. 3).

O caminho do pensamento e a prática exercida configuram como parte constitutiva da metodologia, exercendo a explicitação de uma dupla função da metodologia de uma pesquisa, conforme esclarecem Lima e Miotto (2007):

Ao apresentar a metodologia que compõe determinada pesquisa, busca-se apresentar o “caminho do pensamento” e a “prática exercida” na apreensão da realidade, e que se encontram intrinsecamente constituídos pela visão social de mundo veiculada pela teoria da qual o pesquisador se vale. (LIMA e MIOTTO, 2007, p. 3).

A pesquisa bibliográfica é a busca de informações em publicações disponíveis. O pesquisador entra em contato com o legado científico sobre o tema, o objeto de estudo e objetos afins, permitindo o acesso a conhecimento existente e possibilitando a criação de novos conhecimentos por meio da análise, comparação, avaliação histórica entre outros. É a forma de aprofundamento teórico e diálogo com autores diversos, o que foi elemento significativo nesta investigação. Considerou-se o conhecimento publicado em diversos livros, artigos científicos, dicionários, imagens. Foram analisados sobre a ótica da modalidade a distância (EAD), diante das especificidades do papel e do perfil do professor, sobretudo no ensino superior.



A pesquisa documental também representou fator relevante na avaliação dos dados, sobretudo os do Censo do Ensino Superior do Brasil 2010, publicado pelo Inep. Sobre a importância da análise documental como metodologia de investigação aplicada ao campo das Ciências Sociais, Piana (2014) destaca a forma prática desse tipo de pesquisa, que amplia a riqueza de conhecimentos que instigam estudos ainda mais aprofundados.

A pesquisa também pode ser entendida como um diálogo crítico, continuado historicamente e criativo em relação à realidade apropriada enquanto um objeto de estudo científico. O domínio científico de conhecimentos existentes é materializado na forma de publicações e documentos; ou em dados inovadores coletados diretamente da realidade empírica.

A investigação, realizada dentro do método aceito pela comunidade científica, culmina com uma elaboração própria, renovada, original que permite a geração de conhecimentos, de novas considerações e propostas de intervenção nos ambientes social e natural. Piana (2014) ressalta esse vínculo da pesquisa com os procedimentos metodológicos que sustentam o processo investigativo em relação ao objeto de estudo:

Segundo Chizzotti (1995, p.11), “a pesquisa investiga o mundo em que o homem vive e o próprio homem”. Contudo, a pesquisa só existe com o apoio de procedimentos metodológicos adequados, que permitam a aproximação ao objeto de estudo. (PIANA, 2014)

Assim posto, a metodologia incluiu basicamente a realização de pesquisa bibliográfica especializada no tema e a análise de dados apresentados em documentos institucionais (pesquisa documental) como suporte ao levantamento de dados sobre o tema em estudo. Além dessas duas modalidades de pesquisa, há grande influência na apresentação de argumentações fundamentadas na observação direta e indireta, considerando a prática docente em EAD nos cursos de graduação e pós-graduação da Universidade Católica de Brasília UCB), como professora na modalidade presencial e a distância desde 2001.

## CONCLUSÕES

A Educação a Distância - EAD exige modelo específico para formação docente quando se pretende qualidade e a busca por excelência no processo de ensino aprendizagem.

Espera-se do professor em EAD um alto nível de interação com os alunos por meio do ambiente virtual de aprendizagem, com uma superação do distanciamento físico entre o docente, os alunos e a instituição a que estão vinculados.

Na busca pela caracterização das especificidades da EAD, é imperativo que haja modelos metodológicos e de gestão que venham a dar suporte à atividade docente. O modelo de gestão por competências se aplica como estruturante no papel diversificado do professor em EAD, com destaque a atividades de gestão e de ensino-aprendizagem.

A reflexão realizada neste trabalho identifica a necessidade crescente da formação de professores em EAD para atender demandas crescentes dos cursos superiores no Brasil, sobretudo no período de 2000 a 2010. Chega-se à conclusão de que práticas de interação como componentes pedagógicos úteis ao ensino-aprendizagem em EAD, podem ser mais eficazes quando consideram o foco da matriz sistêmica, baseada na complexidade e no aluno como sujeito principal das atividades de aprendizagem.

O docente em EAD precisa romper com modelos tradicionais de ensino, alicerçado em nenhum ou pouco uso de tecnologias educacionais e como foco no conhecimento (conteúdo) das disciplinas e áreas científicas. Hoje, precisamos gerenciar o conhecimento existente e disponível de forma rápida em grande quantidade. Não se pode querer, em EAD, transmitir o conhecimento de forma mecanicista, tendo como referência o conhecimento limitado do próprio professor diante dos bancos de dados e acessos disponibilizados na internet.

Gerenciar conhecimento em EAD é uma estratégia metodológica que expande fronteiras e permite a geração de novos conhecimentos por meio da construção coletiva do saber. Os alunos da EAD têm vivências e experiências que podem e devem ser compartilhadas como parte complementar do conteúdo do curso. A práxis

da complexidade dos saberes sob a reflexão do saber científico em estudo nas disciplinas ofertadas.

Desta forma, o estudo sobre especificidades da Educação a Distância – EAD visa reconhecer esta modalidade como uma realidade no processo de democratização de acesso ao saber. A sociedade exige formas mais ágeis, práticas e funcionais a vida moderna e à superação de distâncias físicas. Verifica-se a aceitação crescente e a expansão da EAD no Brasil e no Mundo.

O fenômeno, já não tão recente, da globalização uniu estados, países, continentes; bem como verifica-se uma interiorização virtual em áreas fora dos grandes centros urbanos. É um movimento de atender demandas sociais e econômicas que passam a ser viabilizadas pela tecnologia da informação e disseminação da rede mundial de computadores, com aplicação dos princípios e fundamentos da educação; da exigência da qualidade do ensino-aprendizagem em EAD, com impactos na a questão da cidadania. O Público em EAD é ágil e quanto maior for o padrão de excelência dos cursos oferecidos, todos têm a ganhar com a ampliação de conhecimentos, habilidades e atitudes.

Em suma, verifica-se que EAD não é um nicho de mercado isolado. Trata-se de uma atividade ampla, quase universalizada. Requer uma ruptura com o ensino tradicional de conteúdos científicos. Uma ruptura que deve ser realizada por meio da capacitação de professores de EAD em novas formas de gestão sistêmica do ensino-aprendizagem, em que as dimensões de competência – CHA (conhecimentos, habilidades e atitudes) são relevantes e devem ser consideradas em todo processo de planejamento, execução, comando e avaliação dos Cursos, das disciplinas e dos alunos (desempenho).

A educação, com destaque para educação a distância, envolve ação humana de pessoas com a gestão de equipes multidisciplinares. O foco está voltado para a aprendizagem do aluno, sua formação, com a habilidade do uso tecnologias com interação por meio das tecnologias da informação e comunicação - TIC; metodologias. O professor como gestor do processo e o aluno em interações ativas diante do diálogo da formação de conhecimentos úteis e aplicáveis à vida dos indivíduos e soluções de demandas da sociedade.

Por fim, entende-se que a expansão da EAD passa pelo ordenamento e regulação de políticas públicas para o setor educacional e deve contemplar em suas diretrizes o desenvolvimento de competências em EAD, com destaque para a capacitação de docentes de forma continuada.

O planejamento de ações na formação de docentes para atuarem em EAD deve estar voltado para a busca pela excelência no ensino-aprendizagem. Um equilíbrio entre a expansão quantitativa dos cursos e a formação qualitativa do aluno. Neste processo, as Instituições de Ensino Superior precisam aprofundar o domínio sobre as competências político-pedagógica-administrativas essenciais e distintivas em EAD, associando-as ao alinhamento ao Projeto Pedagógico, ao domínio conteúdo científico das disciplinas; à utilização com domínio das ferramentas dos ambientes virtuais de aprendizagem – AVA.

Neste contexto de formação de professores em EAD, a percepção dos papéis e das funções são relevantes no que se refere à gestão de pessoas – atuando com organização; transparência; diálogo; gestão de conflitos, cordialidade, foco no aluno; construção coletiva do saber, transparência, assiduidade, pontualidade, padronização de procedimentos no AVA, bem como com a aplicação da metodologia da gestão por competências, em atividades de promoção e geração de novos conhecimentos, habilidades e atitudes úteis e aplicáveis.

Essa ruptura com o modelo tradicional de ensino e a formação de professores em nova base para o desenvolvimento da EAD em padrão de excelência inclui a soma de esforços para se estabelecer a confiança social diante da teoria e da prática demonstrada pelo docente em EAD com ações rotineiras no ambiente virtual de aprendizagem de: celebrar, contratar, cuidar, desenvolver, agradecer, escutar, falar, inspirar, compartilhar. A quantidade da oferta de cursos em EAD sendo cuidada nos processos de respeito e qualidade dos resultados da educação.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALBRECHT, Karl. Um Modelo de inteligência organizacional. Disponível em: [http://www.viccoconsultores.com.br/artigos/um\\_modelo\\_de\\_int.htm](http://www.viccoconsultores.com.br/artigos/um_modelo_de_int.htm)  
Acesso em: 25 maio 2014
- ALVES, Lucineia. Educação a distância: conceitos e história no Brasil e no mundo. Disponível em: [http://www.abed.org.br/revistacientifica/revista\\_pdf\\_doc/2011/artigo\\_07.pdf](http://www.abed.org.br/revistacientifica/revista_pdf_doc/2011/artigo_07.pdf) Acesso em: 6 jun. 2014
- ALVES, Rubens. Vídeo sobre o papel do professor. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=OsYdePR1IU> Acesso em: 21 jul. 2014
- APRENDENDOCOMO EAD. Disponível em: <http://aprendendocomoead.blogspot.com.br/> Acesso em: 27 jun. 2014
- AUTONOMIA EAD. Disponível em: <http://stripgenerator.com/strip/432916/autonomia-ead/view/fresh/> Acesso em: 27 jun. 2014.
- BARRIL. Imagem ilustrativa. Disponível em: <http://pixabay.com/pt/barril-carga-mim-pirata-rum-157944/> Acesso em: 18 jun. 2014
- BRANDÃO et al. *Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o balanced scorecard e a avaliação 360 graus*. RAP — RIO DE JANEIRO 42(5):875-98, SET/OUT. 2008
- BREI, Vinícius Andrade; ROSSI, Carlos Alberto Vargas. Confiança, valor percebido e lealdade em trocas relacionais de serviço: um estudo com usuários de Internet Banking no Brasil. *Rev. adm. contemp.*, Curitiba, v. 9, n. 2, June 2005. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-65552005000200008&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552005000200008&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 18 jun. 2014  
<http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552005000200008>.
- CARBONE, Pedro Paulo et al. *Gestão por competências e gestão do conhecimento*. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.
- CASTANHO, Maria Eugênia de Lima e Montes. Os objetivos da educação. In: VEIGA, Ilma Passos Alencastro (Coord.). *Repensando a didática*. 21. ed. Rev. e atual. Campinas (SP): Papyrus, 2004, p. 65-74
- CASTELLANI, Maria Angélica. Confiança, fator chave na liderança Disponível em: <http://blog.mundopm.com.br/2013/04/16/confianca-fator-chave-na-lideranca/> Acesso em: 19 jun. 2014
- CHAVES, Ricardo. Blog com artigos diversos e em EAD. Disponível em: [http://ricardochaves8.blogspot.com.br/2012\\_02\\_26\\_archive.html](http://ricardochaves8.blogspot.com.br/2012_02_26_archive.html) Acesso em: 21 jun. 2014.

COLL, C., MARCHESI, A.; PALACIOS, J. *Desarrollo Psicológico y Educación*. Vol. II. Madrid, Alianza Editorial. Madrid. 2001.

COMPARTILHANDOSABERESEAD. Disponível em:

<http://compartilhandosaberesead.blogspot.com.br/> Acesso em: 11 jun. 2014

COMPREENDEREAD. Disponível em:

<http://compreenderead.blogspot.com.br/2011/09/historia-da-ead-no-brasil.html>

Acesso em: 01 jul. 2014

CUNHA, Maria Isabel da. A relação professor-aluno. In: VEIGA, Ilma Passos Alencastro (Coord.). *Repensando a didática*. 21. ed. Rev. e atual. Campinas (SP): Papyrus, 2004, p. 149-159.

DAMIS, Olga Teixeira. Didática e ensino: relações e pressupostos. In: VEIGA, Ilma Passos Alencastro (Coord.). *Repensando a didática*. 21. ed. Rev. e atual. Campinas (SP): Papyrus, 2004, p. 13-32.

DICIONARIOINFORMAL. Conceito de harmonia. Disponível em:

<http://www.dicionarioinformal.com.br/harmonia/> Acesso em: 17 jun. 2014

EDUCAÇÃOXCURRICULO. Disponível em:

<http://educacaoxcurriculo.blogspot.com.br/> Acesso em: 27 jun. 2014

EDUCOMUNICALOGIA. Disponível em: <http://educomunicalogia.blogspot.com.br/>

Acesso em: 02 jun. 2014

EXTENSÃO – Gestão de Pessoas – Disponível em:

<http://www.extensaorh.com.br/solucoes/gestao-por-competencias.html> Acesso em:

03 jun. 2014

GOUVÊA, Flávio Roberto. CESAR, Mauro. O professor deEAD: um perfil. Disponível em: <http://www.abed.org.br/congresso2009/cd/trabalhos/1552009171801.pdf> Acesso em: 05 jun. 2014

GUIMARÃES, Claudia Patricia Silvério Fragas. Liderança eficaz: pessoas motivadas e felizes, organizações saudáveis. Disponível em

<http://www.zsc.com.br/Lideranca%20Eficaz.htm>: Acesso em: 16 jun. 2014

HOLANDA, Aurélio Buarque. *Novo dicionário do Aurélio*. Cdrom, 2008.

INEP - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. Site oficial Inep. Disponível em: <http://portal.inep.gov.br/web/censo-da-educacao-superior> Acesso em: 15 maio 2014.

INFOWAY. Disponível em: <http://clickinfoway.wordpress.com/tag/dado-x-informacao/>

Acesso em: 21 jun. 2014

LIMA, Telma Cristiane Sasso de; MIOTO, Regina Célia Tamaso. Procedimentos metodológicos na construção do conhecimento científico: a pesquisa bibliográfica Rev. Katál. Florianópolis v. 10 n. esp. p. 37-45 2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rk/v10nspe/a0410spe> . Acesso em: 26 jul. 2014.

MANUAL PARA APRESENTAÇÃO DE TRABALHOS ACADÊMICOS DA UCB - UNIVERSIDADE CATÓLICA DE BRASÍLIA - Manual para apresentação de trabalhos acadêmicos da Universidade Católica de Brasília / coordenação Maria Carmen Romcy de Carvalho... [et al.], Universidade Católica de Brasília, Sistema de Bibliotecas. – 7.ed.- Brasília : [s.n.], 2014. 220 p. : il. Disponível em: [http://www.biblioteca.ucb.br/arquivos/manual\\_apresentacao\\_trabalhos\\_2014\\_7ed.pdf](http://www.biblioteca.ucb.br/arquivos/manual_apresentacao_trabalhos_2014_7ed.pdf) Acesso em: 19 maio 2014

MARQUES, Suellen. Administração gestão de pequenas empresas. Disponível em: <http://suellenmarques.wordpress.com/2012/06/14/administracao-gestao-de-pequenas-empresas-secretariado-e-assessoria-modulo-1/> Acesso em: 3 jun. 2014

MEC – portal MEC/inep. Censo do Ensino Superior 2010. Disponível em: [http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=17212](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=17212) Acesso em: 12 jan. 2013

MEGAARTIGOS. Disponível em: <http://www.megaartigos.com.br/casamento/curiosidades-casamento/o-que-e-educacao-a-distancia> Acesso em: 17 jun. 2014

MODULOALUNOINTEGRADO. Disponível em: <http://moduloalunointegrado.blogspot.com.br/2010/08/ii-modulo-introductorio-unidade-ii.html> Acesso em 19 jun. 2014

MURATA, Marcelo Minoru. Para ter sucesso é imprescindível CHAVE + FE. Disponível em: <http://www.rh.com.br/Portal/Carreira/Artigo/5934/para-ter-sucesso-e-imprescindivel-chave-fe.html> Acesso em: 30 jun. 2014

MYGC. Disponível em: <http://mygc.wordpress.com/2010/03/08/dado-x-informacao-x-conhecimento-x-sabedoria-segundo-a-hbr/> Acesso em: 02 jun. 2014

PAFC – 2012. Charges sobre educação e tecnologia. Disponível em: <http://pafc2012turma1f.blogspot.com.br/2012/07/charges-sobre-educacao-e-tecnologia.html> Acesso em: 27 jun. 2014

PIANA, Maria Cristina. A construção da pesquisa documental: avanços e desafios na atuação do serviço social no campo educacional. São Paulo: Editora UNESP; São Paulo: Cultura Acadêmica, 2009. 233 p. ISBN 978-85-7983-038-9. Available from SciELO Books <<http://books.scielo.org>>. Disponível em: <http://books.scielo.org/id/vwc8g/pdf/piana-9788579830389-05.pdf> Acesso em: 27 jul. 2014.

RH – Software de gestão dos recursos humanos. Disponível: <http://sistemaderh.blogspot.com.br/2011/09/gestao-por-competencia.html> Acesso em 19 jun. 2014

SENAC – Senac EAD – Pós-Graduação. Curso Gestão Estratégica em EAD.  
Disponível em: <http://www.ead.senac.br/pos-graduacao/gestao-estrategica-em-ead/>  
Acesso em: 11 jun. 2014.

SILVA, José Augusto Medeiros. AMORIM, Wellington Lima. Estudo de Caso: O pensamento sociológico de Max Weber e a Educação. *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada*, Blumenau, v.6, n.1, p.100-110, Tri I. 2012. ISSN 1980-7031

SIDEPLAYER, 2014. Disponível em:  
[http://images.slideplayer.com.br/1/325589/slides/slide\\_11.jpg](http://images.slideplayer.com.br/1/325589/slides/slide_11.jpg) Acesso em: 10 jun. 2014

UCB - UNIVERSIDADE CATÓLICA DE BRASÍLIA – Pós-Graduação. Curso Educação a Distância. Disponível em: <http://www.catolicavirtual.br/index.php/cursos-ead-graduacao-pos-extensao/educacao-a-distancia/> Acesso em: 10 jun. 2014a.

UCB - UNIVERSIDADE CATÓLICA DE BRASÍLIA. Pós-Graduação . Curso Docência Virtual e Presencial no Ensino Superior. Disponível em:  
<http://www.catolicavirtual.br/index.php/cursos-ead-graduacao-pos-extensao/docencia-virtual-e-presencial-no-ensino-superior/> Acesso em: 10 jun. 2014b.

UCB – UNIVERSIDADE CATÓLICA DE BRASÍLIA. Polos em Educação a Distância. Disponível em: <http://www.catolicavirtual.br/index.php/polos/> Acesso em: 27 jun. 2014c

PUC-RS - PROJETO PEDAGÓGICO DO CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA, COM ÊNFASE NA DOCÊNCIA E NA TUTORIA EM EAD – Modalidade a distância. Lato Sensu – 3ª Edição - Disponível em:  
[http://moodle.pucrs.br/pluginfile.php/1182030/mod\\_resource/content/3/projeto%20do%20curso%20vers%C3%A3o%20para%20alunos.pdf](http://moodle.pucrs.br/pluginfile.php/1182030/mod_resource/content/3/projeto%20do%20curso%20vers%C3%A3o%20para%20alunos.pdf) Acesso em: 13 jun. 2014

SABATINI, Renato M. E. Ambiente de ensino e aprendizagem via internet – a plataforma moodle. Disponível em:  
<http://www.ead.edumed.org.br/file.php/1/PlataformaMoodle.pdf> Acesso em: 02 jun. 2014

SEAD – Secretaria de Educação a Distância da UFSC. Disponível em:  
<http://nute.ufsc.br/espaco/editorial.html> Acesso em: 26 jun. 2014

SIGNIFICADOS. Site que apresenta conceitos de termos. Disponível em:  
<http://www.significados.com.br/lideranca/> Acesso em: 12 jun. 2014

TAVARES, Romero. Construindo mapas conceituais. *Ciência & Cognição*, v. 12, 72-85, dez 2007.

TUTORIA INTERATIVA, Disponível em: <http://tutoriainterativa.blogspot.com.br/>  
Acesso em: 19 maio 2014