

## GESTÃO EDUCACIONAL DO PROGRAMA UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL: DESAFIOS E OPORTUNIDADES

EDUCATIONAL MANAGEMENT OF THE OPEN UNIVERSITY OF BRAZIL PROGRAM: CHALLENGES AND OPPORTUNITIES

Ana Maria Blanco Teles Moulin<sup>1</sup>  
Georgiana Luna Batinga<sup>2</sup>

### Resumo:

Esse estudo foi realizado no âmbito das políticas públicas educacionais brasileiras intermediadas pela modalidade Educação a Distância no contexto do programa Universidade Aberta do Brasil (UAB). Seu objetivo foi analisar a gestão do programa mediada pelo uso de TDICs, na percepção de coordenadores de polos presenciais vinculados a uma Instituição Pública de Ensino Superior. Para tanto, realizou-se uma pesquisa descritiva com abordagem qualitativa, que conduziu entrevistas em profundidade. Os dados foram analisados à luz da Análise de Conteúdo, que observou os desafios e oportunidades inerentes ao cotidiano da gestão do programa. Os resultados revelaram que o principal desafio está relacionado à mediação para garantir a permanência e satisfação dos alunos. Os dados apontaram ainda a importância do programa para a consolidação de políticas públicas de educação superior no contexto da democratização da educação, principalmente no atendimento as demandas de contextos socioculturais isolados e distante dos grandes centros urbanos.

**Palavras-chave:** Educação a Distância. Políticas Públicas Educacionais. Programa UAB. Gestão da EaD

### Abstract:

This study was carried out within the scope of Brazilian educational public policies mediated by the Distance Education modality in the context of the Open University of Brazil (UAB) program. Its objective was to analyze the management of the program mediated by the use of TDICs, in the perception of coordinators of classroom hubs linked to a Public Institution of Higher Education. For this, a descriptive research with a qualitative approach was carried out, which conducted in-depth interviews. The data were analyzed in the light of Content Analysis, which observed the challenges and opportunities inherent in the day-to-day management of the program. The results revealed that the main challenge is related to mediation to guarantee the permanence and satisfaction of the students. The data also pointed out the importance of the program for the consolidation of public policies of higher education in the context of the democratization of education, especially in meeting the demands of isolated socio-cultural contexts and distant from large urban centers.

**Keywords:** Distance Education. Educational Public Policies. UAB Program. EaD Management.

## 1. Introdução

A sociedade contemporânea tem vivenciado transformações profundas, com relevantes desdobramentos nas esferas política, social e econômica. Dentre elas, está a aceleração da competição, provocada pelo aparecimento de novas tecnologias que geraram uma revolução nos meios de produção do conhecimento, denominada era da informação (CASTELLS, 2013). Deste modo, os avanços e as mudanças tecnológicas se configuram como um advento que favorece o suprimento dessa demanda crescente, uma vez que as tradicionais

<sup>1</sup> Instituto Federal de Mato Grosso - [ana.moulin@srs.ifmt.edu.br](mailto:ana.moulin@srs.ifmt.edu.br)

<sup>2</sup> Universidade Federal de Mato Grosso do Sul – [georgiana.luna@ufms.br](mailto:georgiana.luna@ufms.br)

formas de ensinar já não parecem ser suficientes e têm sido desafiadas a se modificarem, exigindo revisão premente de práticas e teorias, fazendo surgir novas formas de aprendizado, que promovem a expansão das fronteiras da educação com abrangências antes inalcançáveis. Nesse cenário, a educação à distância (EaD) emerge como uma modalidade cada vez mais presente na educação contemporânea (MAIA; MATTAR, 2007).

Dessa forma, é fundamental e urgente a democratização do ensino superior público no Brasil, país de dimensões continentais extensas com desigualdades sociais evidentes, empregando outros meios de formação que não a educação presencial como alternativas de formação e qualificação profissional no atendimento aos diferentes perfis de alunos e demandas sociais (OLIVEIRA, 2010). Nesse sentido, a democratização da educação superior tem pautado os debates da educação em geral e no cerne destas discussões situa-se a questão da educação como bem público e social como aponta Dias Sobrinho (2018). Para o autor, a educação de todos os níveis, particularmente a universidade e o sistema de ciência-tecnologia-inovação precisam recuperar seu papel público de formação humana, promover o conhecimento, o debate público e a autonomia de pensar para seguir abrindo de modo mais sustentável e informado os caminhos de uma sociedade plural.

Tendo em vista a importância do debate sobre a implementação das políticas públicas educacionais, o presente estudo elegeu como unidade de estudo a Universidade Aberta do Brasil (UAB), criado para promover a democratização do ensino superior no país. Neste contexto, considera-se a importância da atuação do gestor do polo presencial na tomada de decisões frente às demandas identificadas e a escolha da melhor forma de executar as ações. Nesse sentido, a competência e o conhecimento gerencial no sentido de lidar com as adversidades e possibilidades apresentadas pela EaD é imprescindível, pois a gestão em EaD pressupõe, além das necessidades inerentes a modalidade, a compreensão de variáveis que compõem a EaD, seja nas relações de ensino aprendizagem mediada pelas tecnologias, recursos humanos e materiais, seja na gestão estratégica para o desenvolvimento do programa (AMARAL; AMARAL; ANNUNZIATA NETO, 2012).

Neste sentido, o coordenador do polo presencial, enquanto gestor representante da Instituição Pública de Ensino Superior (IPES), indicado pelos dirigentes da instituição, para a articulação entre a IPES e a Diretoria de Educação a Distância da CAPES, tem como atribuição a proposição, mediação, acompanhamento e avaliação das ações do programa, recebendo e transmitindo as informações conforme as diretrizes estabelecidas para o programa (CAPES, 2019). Entendendo que o programa UAB tem a gestão como um processo fundamental no planejamento, execução e avaliação para oferta de cursos, a pesquisa se pautou na perspectiva de gestão integrada, refletindo sobre os vários aspectos presentes no tanto no processo de planejamento quanto no desenvolvimento e avaliação dos cursos, quais sejam: aspectos, físicos, tecnológicos, organizacionais e pedagógicos que permeiam a gestão e qualidade dos cursos em EaD (MOMO; BEHR, 2015).

Nesse aspecto, a evidência do debate acerca da educação na sociedade do conhecimento e inovação tecnológica, faz-se oportuna a discussão acerca da democratização, acesso e oportunidades educacionais, condições capazes de gerar alcance e contribuições sociais importantes, elementos de interesse dessa pesquisa. Desse modo, a experiência e a vivência dos coordenadores de polo como tema central de discussão é fundamental para se compreender o processo de ensino-aprendizagem e suas especificidades e desafios, pois é nos

polos que o aluno dos cursos em EaD encontra um ambiente acadêmico de apoio para os seus estudos e para a realização de suas atividades acadêmicas. Portanto, o objetivo desse estudo foi analisar a gestão do programa UAB mediada pelo uso de TDICs, na percepção de coordenadores de polos presenciais vinculados a uma Instituição Pública de Ensino Superior.

## 2. Programa Universidade Aberta do Brasil

O programa Universidade Aberta do Brasil é um programa pautado em cinco eixos fundamentais: a expansão, o aperfeiçoamento, a avaliação, o estímulo e o financiamento do ensino superior, cujo objetivo é expandir e interiorizar o ensino superior no Brasil utilizando tecnologias e metodologias próprias da modalidade de EaD para melhorar os indicadores socioeconômicos de regiões menos desenvolvidas, ofertando cursos em parceria com instituições públicas de ensino superior (CAPES, 2019).

O programa instituído por meio do Decreto nº 5800 de 08 de junho de 2006 pelo Ministério da Educação é composto por universidades públicas que oferecem cursos de nível superior para camadas da população com dificuldades de acesso à formação universitária. Assim, o UAB se apresenta como um dos principais programas educacionais destinados à oferta de cursos gratuitos de Graduação e Pós-Graduação, promovidos pelas diversas IPES que compõe esse sistema, em todo o território nacional, com foco prioritário na formação de docentes, com convênios e parcerias para a criação de Polos de apoio presencial (BRASIL, 2006). O programa UAB desenvolvido pelas Instituições em face ao cumprimento do Plano Nacional de Educação (PNE) que se constitui em um conjunto de metas destinadas a estabelecer diretrizes e nortear as políticas públicas de educação no decênio 2014-2024, que tem entre elas, o crescimento significativo das matrículas em nível superior, é inegável a significativa contribuição das Instituições para o alcance das metas do PNE. (PLANO NACIONAL DE EDUCAÇÃO- PNE- 2014-2024). Consequentemente a participação do Programa UAB neste cenário é considerada estratégica e fundamental.

## 3. Gestão na educação a distância mediada pelo coordenador do polo presencial

A educação em geral, e a EaD em particular, constitui-se por quatro elementos básicos fundamentais, os processos de gestão, (gestores), as atividades de docência (educadores), os estudos dos discentes (estudantes) e as estratégias de mediação tecnológica (tecnologias). Nesse aspecto, afirmam que, para analisar qualquer aspecto da educação no campo investigativo, esses quatro elementos devem ser considerados em conjunto e articuladamente, sob pena de entendimento parcial do fator pedagógico efetivo. Concomitante à expansão da EaD, os núcleos de ensino à distância precisam focar nos aspectos legais, pedagógicos, administrativos, operacionais e no público que será atendido. Sob esse aspecto, é importante adotar uma gestão que atenda aos objetivos da EaD de forma eficiente (MILL; BRITO, 2017).

Neste sentido, tanto a modalidade presencial, como a EaD, ambas possuem personalidade própria, com características particulares, acompanhadas de vantagens e limitações específicas. Embora a EaD apresente limitações, tais como a falta de um processo

de avaliação sistematizado que permita a correção de percursos e aperfeiçoamento de projetos, é preciso que os educadores, estudantes e gestores estejam atentos e busquem compreender esse cenário, uma vez que a utilização da modalidade da educação à distância está cada vez mais presente na educação superior, independentemente do histórico e caminhos estabelecidos (DINIZ, 2010). Portanto, a gestão de EaD deve levar em consideração a complexidade de uma realidade socialmente construída, que é fundamental, contínua e mutuamente influenciada pelas pessoas, suas tecnologias e pelas organizações. Nesse sentido, a abrangência do conceito deve contemplar questões pedagógicas, estratégicas e tecnológicas. Identificar o ponto de equilíbrio na gestão do virtual e do presencial é tão importante quanto caminhar na direção da ampliação de propostas pedagógicas mais adequadas para o ensino e a aprendizagem (MILL, 2017).

Sendo assim, a gestão da educação a distância, em uma abordagem ampla, se define como um conjunto de decisões tomadas pelos diversos atores sobre como mobilizar os recursos à sua disposição, a fim de cumprir de forma satisfatória os objetivos traçados, a fim de atingir os resultados esperados. O coordenador do polo, como principal gestor do polo do programa UAB, é o profissional que atua no Polo, com o objetivo de administrar, zelar por sua infraestrutura física e dar suporte às atividades de ensino, no acolhimento e manutenção dos alunos, assegurar o bom funcionamento do polo e manter diálogo com o mantenedor (CAPES, 2018). Compreende-se, portanto, a importância do papel do Coordenador de Polo, cuja função é estratégica, não apenas pedagógica e ou estrutural, atuando como gestor do polo no apoio às atividades da educação à distância. Além disso, o coordenador deve exercer sua função em equipe, ter competência para gerenciar a unidade, dominar com facilidade as tecnologias, deve ter visão de longo prazo, criatividade e conscientização de oportunidades (LIBÂNEO, 2004). Dentro desta perspectiva, verifica-se a necessidade de se ter um polo de apoio presencial bem estruturado para dar suporte adequado a estudantes, professores, tutores e técnicos (PINHO; GARCIA; ESPERANÇA; HARTWIG, 2011). Os autores destacam ainda que os coordenadores dos núcleos de EaD são os principais colaboradores na gestão da equipe organizacional e do espaço físico, assim como na promoção dos serviços de educação a distância.

#### 4. Metodologia

A opção pela abordagem qualitativa se justificou pela sua concepção epistemológica, permitindo um contato pessoal com os participantes da pesquisa durante o percurso de investigação, com a oportunidade de valorizar o ser humano em suas especificidades, diversidade e subjetividade. Nessa perspectiva, o método de pesquisa utilizou o estudo de caso por tratar-se de “uma investigação empírica que procura estudar um fenômeno contemporâneo em seu contexto na vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos” Yin (2014, p. 32). Sendo assim, a pesquisa elegeu como unidade de análise o programa da Universidade Aberta do Brasil, (UAB) que consiste em expandir e interiorizar o ensino superior no Brasil, utilizando tecnologias e metodologias próprias da modalidade de EaD, como ferramenta para melhorar os indicadores socioeconômicos de regiões menos desenvolvidas, através da oferta de cursos em instituições públicas de ensino superior (CAPES, 2019).

Os sujeitos pesquisados foram os coordenadores de polo de apoio presencial que atuam na gestão estratégica, pedagógica e dos recursos para o desenvolvimento dos cursos em sua comunidade acadêmica. De acordo com as diretrizes da Capes, este profissional é o responsável pelo pleno funcionamento dos polos sendo o principal articulador entre o programa da UAB e comunidade acadêmica de sua região, portanto um importante e fundamental colaborador com os estudos da gestão do programa e com os objetivos dos estudos em questão. A coleta de dados se deu por meio de pesquisa documental como registros institucionais, documentos internos, *sites* e publicações oficiais divulgadas na *internet* e também o plano de desenvolvimento institucional e relatório de gestão da instituição pesquisada. Aliadas ao levantamento e análise documentais, foram realizadas entrevistas em profundidade com roteiros semiestruturados, norteado pelos princípios do Programa UAB, que são: expansão, aperfeiçoamento, avaliação, estímulo e financiamento do Ensino Superior por meio da EaD. Para atender aos propósitos desta pesquisa, a técnica de análise de conteúdo permitiu referenciar as respostas dadas pelos sujeitos envolvidos (BARDIN, 2011).

## 5. Análise e Discussão dos Resultados

A tabela 01 apresenta o perfil dos entrevistados, identificados pela inicial “E”, abreviação da palavra entrevistado, seguido do número referente a cada participante da pesquisa.

**Tabela 01 - Perfil dos entrevistados**

Entrevistado	Sexo	Idade (anos)	Formação profissional	Tempo na coordenação
E1	F	54	Professora	6 anos
E2	M	33	Professor	4 anos
E3	F	52	Pedagoga	2 anos
E4	F	43	Pedagoga	5 anos
E5	F	50	Pedagoga	Não informou
E6	F	55	Pedagoga	13 anos
E7	M	48	Pedagoga	10 anos
E8	F	48	Professora	5 anos
E9	M	42	Mestre em Educação	4 anos
E10	F	49	Pedagoga	3 anos
E11	F	54	Bióloga	2 anos
E12	F	38	Pedagoga	1 anos
E13	F	41	Professora	2 anos
E14	F	40	Pedagoga	1 ano
E15	F	55	Pedagoga	10 anos

Fonte: Dados da pesquisa

Buscou-se, primeiramente, analisar as principais atribuições do coordenador, enquanto gestor estratégico do polo em sua região de atuação. Nesse sentido, os dados evidenciaram que as principais atribuições estão relacionadas, de um modo geral, ao planejamento, administração e organização de todas as atividades inerentes ao funcionamento do polo. No entanto, para além das atribuições próprias de um gestor, os coordenadores se envolvem em uma multiplicidade de tarefas em seu cotidiano, conforme pode ser observado no trecho do depoimento de (E2, 2019), quando exemplifica as atividades com as quais se envolve: “aulas, grupos de estudos de alunos, aplicações de provas, [...] preservar a estrutura física do polo, mediar a comunicação”. Outro coordenador sintetiza suas atribuições ao dizer “a gente acaba fazendo de tudo um pouco”, e repete “a gente faz de tudo um pouco” o que sugere o perfil do gestor multitarefa, próprio de organizações onde o líder assume várias atribuições, e conclui com propriedade ao dizer: “a gente está aqui à disposição” (E4, 2019).

Coordenar e organizar: aulas, grupo de estudo de alunos, aplicações de provas, atividades em geral desenvolvidas no polo, preservar a estrutura física do polo e mediar a comunicação entre as IPES, mantenedor, tutores e alunos (E2, 2019).

Os relatos apresentam atividades relacionadas à comunicação e mediação de diversas atribuições do coordenador que assume a responsabilidade por manter o fluxo de comunicação entre mantenedores, tutores e alunos, envolvendo questões pedagógicas e do funcionamento do polo. No relato de E10 observa-se que ele é responsável pela integração de três instituições de ensino superior, e precisa organizar e gerir as demandas e interesses dessas instituições, dos alunos e dos tutores, sempre com a finalidade de manter as diretrizes das unidades, para garantir a eficiência de seu funcionamento, o que pode ser comprovado no depoimento a seguir:

A minha função é gerir mesmo, nós trabalhamos com três instituições. Quando a universidade iniciou, ela só trabalhava com a UFMT, hoje a gente tem parceria ainda com a UFMT, com a UNEMAT e com o IFMT. Então a gente tem que fazer toda a logística de atendimento pra esses tutores e abrigar e receber os alunos, toda a logística de atendimento na questão de estar organizando, porque os atendimentos são todos no final de semana né (E10, 2019).

Ressalta-se que o coordenador do polo, segundo informações da Capes (2019), é o principal gestor dos polos e atua simultaneamente na gestão estratégica, pedagógica, em recursos humanos e materiais no desenvolvimento dos cursos nos polos de sua comunidade acadêmica. Desse modo, os achados da pesquisa corroboram as atribuições do coordenador previstas pela Capes, tendo em vista que dentre suas responsabilidades estão a de gerir, zelar pela infraestrutura física do polo, no acolhimento e manutenção dos alunos, assegurar o bom funcionamento do polo e manter diálogo com o mantenedor. Porém, apontam também que os coordenadores assumem responsabilidades, funções e papéis que extrapolam o que é

previsto pela Capes, pois configura como o principal responsável por todas as atividades do polo, sendo a gestão do polo um grande desafio que exige do gestor um conjunto de características e habilidades que permeiam o processo da gestão.

Em seguida, analisou-se a percepção dos entrevistados no que se refere ao planejamento das atividades do polo. Identificou-se que tal planejamento ocorre de forma conjunta, com a participação das equipes de trabalho, composta por tutores presenciais e equipe de apoio, por meio de um diálogo, pois não há uma necessariamente uma agenda separada para essas reuniões. As decisões são tomadas à medida que as demandas vão surgindo, “eu aproveito pra gente conversar sobre o que a gente vai ter durante a semana, quem vai vir trabalhar no final de semana, quem vai abrir o polo, quem vai fechar o polo”, então assim, “não é um momento específico pra nós conversamos” (E5, 2019). Em relação à importância da organização das tarefas, esta foi apontada como um fator relevante para que o planejamento estratégico, pedagógico e de recursos aconteçam de maneira eficiente. Dessa forma, reporta-se à gestão em educação a distância na perspectiva de Mill e Brito, (2017) que destacam que a educação em geral, e a EaD em particular, constitui-se por quatro elementos básicos fundamentais, os processos de gestão, (gestores), as atividades de docência (educadores), os estudos dos discentes (estudantes) e as estratégias de mediação tecnológica (tecnologias).

Nesse contexto, a percepção da gestão quanto à importância da articulação e parcerias estratégicas se configura como possibilidade de oferecer aos moradores da região, a possibilidade de cursar uma faculdade superior na modalidade à distância em uma instituição de qualidade, além de oferecer aos professores da região a oportunidade de fazer um curso superior e se qualificarem como docentes. Sendo assim, o foco principal consiste em oferecer a essas comunidades uma universidade pública de qualidade, proporcionando a democratização do ensino superior, “[...] o impacto mesmo é na questão que é o foco da UAB que é trazer a universidade pública de qualidade pra onde não tem universidade, a universalização do ensino superior” (E12, 2019).

Assim, o programa UAB, enquanto política pública de estímulo e expansão da educação pública superior é um importante objeto de investigação, tendo em vista a necessidade de analisar o percurso de tal política e seus efeitos na prática quanto ao acesso, formação, inclusão e desenvolvimento em diferentes contextos sociais, para além do território e centros universitários. Quanto à composição da equipe de apoio à gestão, observou-se que cada polo possui sua particularidade, o que demonstra a importância da parceria do polo UAB com os municípios onde estão localizados, exemplificado no depoimento a seguir:

Tem a pessoa do coordenador, temos o apoio administrativo, secretária né, temos o apoio técnico, auxiliares deles, da organização, temos um auxiliar de laboratório de informática que também é conciliado com a secretaria de educação e vem aqui quando precisa né, temos o guarda noturno que cuida aqui também do polo, seis pessoas né. E todos os funcionários públicos da prefeitura (E7, 2019).

É importante destacar, ainda, a gestão inclui o planejamento, o desenvolvimento, o controle e a tomada de decisão em relação aos recursos tanto de pessoal, como de custeio e investimentos, cujas decisões são diversificadas, porém agrupadas em duas frentes principais: aspectos relacionados à aquisição de recursos, de formas e estratégias de captação e ao seu uso e aplicação, formas de emprego e distribuição racional nas diversas atividades do processo de gestão (MILL; NARA; SILVA; ALMEIDA, 2010). Outro tema foi evidenciado pelos entrevistados como fator importante que ocorre no programa UAB, a evasão. Foram observados aspectos como a necessidade da presença do professor. Muitas vezes o aluno exige do tutor a conduta de um professor presencial, bem como relatam a falta de atividades e contatos presenciais, pouco apoio dos familiares, além da exigência dos cursos. Eles ainda que os alunos esperam do curso uma resposta imediata e muitas vezes se frustram, por não obterem os resultados esperados. Como aponta o relato a seguir:

Primeiro motivo na minha perspectiva é porque nós brasileiros estamos acostumados com a aula presencial, a aula com a presença de um professor. Então o primeiro impacto é a hora que não tem a presença diária desse professor. Ele fica querendo o aluno, aquilo que eu te disse, depende muito do tutor, o aluno fica querendo porque aluno é aluno a qualquer tempo, lá no ensino médio, lá no fundamental, lá na faculdade. Ele fica querendo que o tutor fique fazendo chamamento a ele igual o professor de sala de aula faria [...] (E10, 2019).

Diante dos achados, é importante salientar que ações precisam ser desenvolvidas com vista à permanência desses alunos, assim como garantir condições necessárias para o crescimento qualitativo das ações acadêmicas no âmbito da EaD. Segundo as diretrizes da Capes, a coordenação do polo deve estar atenta para promover ações de permanência dos estudantes no curso, visando o aproveitamento e a diminuição da evasão, além de estabelecer contato permanente com os alunos, divulgando as ações sob sua responsabilidade no polo, buscando saber as suas dificuldades e razão de ausências, a fim de promover a sua permanência e aproveitamento no curso (CAPES, 2018). Os coordenadores enfatizaram também suas vivências e experiências no exercício da função, enquanto gestores do polo, como: experiências de ex-alunos que, com a oportunidade de ingressarem no programa UAB, puderam evoluir no âmbito acadêmico, profissional, financeiro e até mesmo emocional. Com isso, os entrevistados consideram que o programa tem atingido seu objetivo de formação de pessoas que antes não tiveram a oportunidade de estudar, levando-os a conquistar uma formação superior. O que demonstra nos relatos a seguir:

[...] só através deste programa de educação à distância que podemos dar oportunidade aquele trabalhador a dona de casa que sempre sonhou ter seu curso superior, o jovem que não tem condições de sair da sua cidade ou do campo para estudar fora da sua cidade porque tem que trabalhar e sustentar sua família, esse programa vem trazer essa oportunidade que todos querem e sonham. Quanta gente está sendo beneficiado com esse programa! (E3, 2019).



[..] a procura é muito grande, diariamente nós temos pessoas aqui perguntando quando vai ter vestibular, entendeu? Você percebe nas pessoas uma preocupação em buscar estudar, mas tem umas pessoas que você olha assim tão simples e vem aqui saber quando vai ter vestibular porque quer estudar. O polo dá oportunidade pra quem não pode se deslocar e enfrentar uma universidade (E14, 2019).

Em seguida, os entrevistados evidenciaram as principais contribuições do programa UAB para a região. Observou-se que além do programa conseguir atender pessoas de municípios vizinhos, por ser um programa de educação à distância de uma universidade pública, possibilita a formação de pessoas sem condições financeiras e sem tempo para o ensino presencial, assim como a oportunidade de melhoria profissional e salarial, como exemplificado no relato a seguir:

Não tem acesso por questões financeiras, não tem acesso por questões de tempo, não tem acesso por questões de espaço também, de morarem longe de um local da cidade, a gente tem um que vem do interior pra estudar, a gente tem alunos de outras cidades que fazem o curso aqui na UAB. Então educação à distância é viável sim e cumpre o seu papel com certeza (E4, 2019).

Cabe ressaltar a importância da UAB nas falas dos entrevistados como mola propulsora no atendimento da demanda prevista no plano nacional de educação PNE (2014-2024), que prevê metas específicas para a política nacional de formação dos profissionais de nível superior, por meio de licenciatura na área de atuação da educação, assegurando a formação de todos os professores da educação básica (BRASIL, 2014). Por fim, os entrevistados apresentaram os principais aspectos desafiadores e ao mesmo tempo gratificantes enquanto gestores do polo. Quanto aos aspectos desafiadores, pode-se observar a conscientização e valorização dos atores envolvidos, ao possibilitar que a distância não seja um fator limitador, mas sim uma oportunidade para se conseguir profissionais qualificados para suas atividades, como pode ser verificado nos depoimentos de E7e E9:

Eu sou um defensor da educação à distância, mas eu acho que o grande desafio é fazer com que a distância não seja um limitador, fazer com que a distância seja algo irrelevante, mas ainda não é. Por termos de logística no estado, dimensões continentais num país desse, o professor às vezes vem de muito longe, chega cansado, tem pouco tempo para trabalhar com esses alunos porque ele tem que retornar (E9, 2019).

Dentro desta perspectiva, verifica-se a importância do polo bem estruturado de apoio presencial para dar suporte adequado a estudantes, professores, tutores e técnicos (PINHO; GARCIA; ESPERANÇA; HARTWIG, 2011).

## 7. Considerações Finais

A análise conjunta dos dados desta pesquisa permite concluir que não existe um único caminho, método ou programa para se promover a educação, tendo em vista as diversas possibilidades e perspectivas no âmbito dos programas educacionais voltados à formação humana. Nesse sentido, observou-se que o programa da Universidade Aberta do Brasil se destaca pela sua importante contribuição frente à democratização e a expansão do conhecimento, levando a educação aos mais diversos contextos e espaços sociais, conforme enfatizado pelos entrevistados. Na linha de frente do programa estão os coordenadores de polos presenciais, sujeitos da pesquisa, que relataram em seus depoimentos os desafios e perspectivas da gestão de polos presenciais para implementar e alcançar os objetivos do programa UAB; as demandas relacionadas ao funcionamento dos cursos no programa UAB; os aspectos relacionados à gestão no âmbito pedagógico para a permanência e êxito dos alunos do programa, bem como os aspectos gratificantes no exercício da função de gestor de polo.

Em resposta ao objetivo proposto nesta pesquisa, percebe-se que os principais desafios da gestão estratégica do polo estão vinculados ao papel de mediador do coordenador junto à sua equipe para a manutenção e desenvolvimento do polo, no desenvolvimento das atividades pedagógicas, na gestão de recursos e no planejamento estratégico das atividades. De modo geral, a atuação da gestão no planejamento, administração e organização, se caracteriza pela multiplicidade de tarefas cotidianas, para além das suas atribuições, a fim de implementar e alcançar os objetivos do programa UAB. A gestão pauta-se ainda pela preocupação e o zelo pela manutenção do polo, a comunicação com a equipe, organização das atividades acadêmicas, contato e mediação com mantenedores, parceiros e comunidade local, gestores e universidades, além do trabalho diário junto à equipe na busca pela qualidade dos cursos ofertados pelo programa.

No âmbito pedagógico para a permanência e êxito dos alunos do programa UAB os dados apontam, como fatores importantes sob a ótica da gestão: a importância de uma estrutura física adequada para funcionamento dos polos, para garantir o acolhimento do aluno; uma equipe motivada e adequada para apoio a gestão; a importância da atuação no tutor como mediador, motivador e incentivador para permanência e êxito do aluno. Com isso, a preocupação da gestão quanto à evasão provocada, na percepção dos coordenadores, é orientada pelos seguintes fatores: pela falta de disciplina, o conceito errôneo de que a EaD é uma modalidade mais fácil que a presencial, as ausências dos tutores, falta de domínio e adaptação às tecnologias foram os principais aspectos mencionados como motivadores da evasão.

Quanto aos aspectos gratificantes relacionados ao desempenho da função, os participantes relatam a oportunidade de acompanhar os alunos ao longo do curso, dividir o momento de conclusão/formatura do curso; testemunhar o desejo e a força de vontade do aluno ao alcançar a formação superior; vivenciar com os alunos os momentos que antecedem o final do curso e a colação de grau, assim como acompanhar seu crescimento intelectual e pessoal. Apesar dos desafios inerentes ao exercício da função, é inegável que as políticas públicas educacionais exercem um papel significativo para o avanço e consolidação da

Educação à Distância no Brasil. É reconhecida a importância da Universidade Aberta do Brasil para a formação superior dos brasileiros, sobretudo aqueles em condições desvantajosas para o acesso à educação superior pública e gratuita para além dos grandes centros urbanos.

Dessa forma, as discussões realizadas nesse trabalho possuem como fator propulsor, a percepção da diversidade e complexidade de práticas de gestão no campo da educação à distância no programa UAB. Nesse sentido, é fundamental ressaltar a importância da atuação do gestor na tomada de decisões frente as necessidades identificadas e a escolha da melhor forma de executar as ações e metas estabelecidas. A competência e preparação gerencial, no sentido de lidar com as adversidades e possibilidades apresentadas pela EaD é imprescindível, pois a gestão em EaD, pressupõe, além das necessidades inerentes a modalidade, a compreensão de variáveis que compõem a EAD, seja nas relações de ensino aprendizagem mediada pelas tecnologias, os recursos humanos e materiais, seja na gestão estratégica para o desenvolvimento do programa.

## Referências

AMARAL, Rita de Cássia Borges de Magalhães; MELLO, Marcos; AMARAL, Maria Ceri; ANNUNZIATA, Luiz. A Gestão das Práticas Pedagógicas na EaD: Construção do Material Didático, Mídias Integradas e Conteúdos Educacionais, como Elementos Centrais de Apoio ao Aluno. **Revista Científica Internacional em EaD**. Rio de Janeiro, v.2, p.11-24, 2012.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2011.

BRASIL. **Decreto nº 5.800, de 08 de junho de 2006**. Dispõe sobre o Sistema Universidade Aberta do Brasil – UAB. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5800.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5800.htm). Acesso em: 12 jul. 2018.

BRASIL. Ministério da Educação. **Plano Nacional de Educação – PNE**. Brasília, DF: INEP, 2014.

CAPES. **O que é o Sistema UAB**. 2006. Disponível em: <http://www.capes.gov.br/pt/acessoainformacao/informacoes-classificadas/93-conteudo-estatico/7836-o-que-e-uab>. Acesso em 20 jul. 2018.

CAPES. **Polos UAB**. 2018. Disponível em: <http://www.capes.gov.br/pt/uab/polos-uab>. Acesso em 20 out. 2018.

CAPES. **Sistema de Disseminação de Informações**. 2019. Disponível em: <http://sdi.capes.gov.br/sisuab2>. Acesso em 15 abr. 2019.

CASTELLS, Manuel. **Poder da Comunicação**. Lisboa: Fundação CalousteGulbenkian, 2013

DA SILVA MOMO, Fernanda; BEHR, Ariel. Afinal, qual o significado da Gestão da Educação a Distância (EaD)? In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ENSINO SUPERIOR A DISTÂNCIA, 12, 2015, Salvador. **Anais [...]**. Salvador: ESUD, 2015.

DINIZ, Eli. Estado, Variedades de Capitalismo e Desenvolvimento em Países Emergentes. **Desenvolvimento em Debate**. Rio de Janeiro, v. 1, n. 1, p. 7-27, jan./abr. 2010.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola**: teoria e prática. 5 ed. Goiânia: Alternativa, 2004.

MAIA, Carmem; MATTAR, João. **ABC da EaD**: a educação a distância hoje. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

MILL, Daniel; NARA, Brito; SILVA, Aparecida Ribeiro; ALMEIDA, Leandro Fagner. Gestão da educação a distância (EaD): noções sobre planejamento, organização, direção e controle da EaD. **Vertentes (UFSJ)**, v. 35, n. 1, p. 9-23, 2010.

MILL, Daniel; BRITO, Nara. **Gestão pedagógica em Educação a Distância**. São Carlos: Pixel, 2017.

OLIVEIRA, Dalila Andrade. Trabalho Docente. In: OLIVEIRA, Daila Andrade; DUARTE, Adriana Cancellari; VIEIRA, Livia Fraga. (Org.) **Dicionário Trabalho, Profissão e Condição Docente**. Belo Horizonte: Secretaria de Educação Básica do MEC, 2010.

PINHO, Denise Sena; GARCIA, Narjara Mendes; ESPERANÇA, Joice Araújo; HARTWIG, Sandra. Contribuições do núcleo de apoio aos polos para a gestão em EaD. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ENSINO SUPERIOR A DISTÂNCIA, 8, 2011, Minas Gerais. **Anais[...]**. Ouro Preto: ESUD, 2011.

SOBRINHO, José Dias. Universidade em tempos de precarização e incertezas. **Avaliação**. Campinas; Sorocaba, SP, v. 23, n. 3, p. 736-753, nov. 2018.

YIN, Roberto K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2014.