

EXPANSÃO DO ENSINO SUPERIOR PÚBLICO EM REDE E FLUXOS CONTRADITÓRIOS

Carlos Alberto Lopes de Sousa

Prof. Dr. da Faculdade de Educação - Universidade de Brasília (UnB)

Programa de Pós-Graduação em Educação

E-mail: clopesunb@gmail.com

RESUMO

O Programa Universidade Aberta do Brasil (UAB), reunindo apenas as instituições públicas de ensino superior, e outras iniciativas de instituições particulares de ensino, na oferta de cursos de graduação a distância, representam exemplos da expansão e do desafio da inovação organizacional na oferta dessa modalidade educacional. Esse artigo discute: (a) as causas da expansão do Ensino Superior a Distância; (b) o significado de redes; (c) três modelos de institucionalização da Educação a Distância (EAD) nas Instituições de Ensino Superior (IES): o modelo autônomo, misto e em rede e (d) faz algumas considerações sobre o papel do gestor em Educação a Distância (EAD). Esse artigo tem caráter exploratório, tendo como referência a revisão e o estudo da escassa bibliografia sobre o tema e a experiência e conhecimento do autor no campo educativo em foco. Conclui-se que há inúmeras possibilidades de inovação em uma Universidade em Rede. Desde a inovação curricular à formação de redes temáticas. As instituições de ensino superior formam, mesmo sem assumir um modelo de Universidade a Distância em Rede, suas redes “invisíveis” e diversificadas, induzindo fluxos informacionais em vários níveis.

Palavras-chave: Universidade. Rede. Internet. Educação a Distância.

Pra começo de conversa...

Dados do IBGE/PNAD 2004 apontam que somente 10,5% da população brasileira tem acesso à educação superior. A Argentina tem 40% da população com acesso ao ensino superior, a Venezuela tem 26%, a Bolívia e o Chile têm, cada país, 20,6%. De acordo com o Plano Nacional de Educação, criado pela Lei 10.271/01, o Brasil tem como meta o atendimento de 30% dos jovens entre 18 e 24 anos de idade até 2011 (MOTA;CHAVES FILHO; CASSIANO, 2006, p. 15).

Para atingir as metas estabelecidas pelo Plano Nacional de Educação, a Educação a Distância (EAD) tem sido alavancada e alcançado grande expansão. Esse movimento expansionista da EAD deve ser analisado com um misto de esperança e preocupação. A expressão “esperança” está aliada às possibilidades de flexibilização da educação em nível superior. O termo “preocupação” deve-se ao “afã” da expansão quantitativa em detrimento da qualidade. Aspecto também relevante quando se trata da expansão do ensino superior presencial. A atenção à qualidade diz respeito, entre outros elementos, à atenção para o corpo docente; infra-estrutura tecnológica de qualidade; material didático de qualidade; projeto de avaliação consistente em vários níveis (institucional, aprendizagem, docente) e a gestão acadêmico-administrativa. Esses e outros aspectos não podem ser relegados em um “afã expansionista”.

Ao se falar em Educação a Distância, de imediato vem à mente uma palavra bastante significativa que ganha força ainda maior nos dias atuais: a “famosa” flexibilidade.

Na Educação a Distância os estudantes contam com a desejada flexibilidade de espaço e de tempo. Esta flexibilidade nem sempre é bem compreendida em sua totalidade. Por vezes, é associada à idéia de facilidade, de algo que se molda incondicionalmente à disponibilidade de tempo do estudante. No entanto, esta flexibilidade tem parâmetros bem definidos e tem os seus limites, por exigir do estudante uma contrapartida, que se traduz em disciplina, organização e na capacidade de gestão do tempo de estudo.

Vale frisar que utilizo o termo flexibilização nos seguintes sentidos: no que se refere à democratização das oportunidades de acesso a ensino superior; à flexibilização do ensino enquanto desenvolvimento de habilidades de auto-aprendizagem utilizadas pelas pessoas do presencial e a distância; flexibilização da aprendizagem no que se refere a exigir das pessoas mais autonomia e independência nos estudos e a flexibilização da

oferta de cursos e disciplinas em função das demandas sociais (BELLONI, 1999, p. 105-106). Essa visão de flexibilização está presente no trabalho. Todavia, com maior acento no campo da questão da flexibilidade no âmbito da gestão, principalmente, ao operar em uma rede de relações sociais tanto interna quanto externa.

A oferta dos cursos a distância em rede varia quanto aos níveis de formação superior, a saber: nível da graduação, pós-graduação (especialização), mestrado profissionalizante e extensão universitária. Esses cursos também têm variações quanto ao alcance geográfico. Algumas iniciativas em rede são ofertadas para alcançar uma unidade da Federação; uma região do país, reunindo mais de um estado; todo o país e há casos em que as IES alcançam outros países. Neste trabalho, fruto de pesquisa bibliográfica, experiência e conhecimentos do autor em relação à gestão em EAD, busco resposta às seguintes questões: O que explica a expansão da EAD no Ensino Superior Brasileiro no início do século XXI? Quais e como se caracterizam os modelos de institucionalização da EAD no Ensino Superior? Quais iniciativas podem ser desenvolvidas em rede?

Causas da expansão do ensino superior a distância

No Brasil, particularmente, ao final da década de 90, houve grande expansão da EAD promovida tanto por Instituições de Ensino Superior - IES públicas quanto privadas. Essa expansão e conseqüente flexibilização da educação superior a distância não tem se dado por obra e graça de uma “mão invisível”.

Mas o que provoca a expansão da EAD no Brasil? A expansão da EAD, além de ser provocada por políticas indutivas do MEC, que vai regulamentando dispositivos do art. 81 da Lei n. 9.394 de 1996, que frisa que o poder público tem o papel de incentivar o desenvolvimento e a veiculação de programas educacionais a distância, associa-se, também, a outros aspectos como o próprio desenvolvimento das tecnologias da informação e comunicação no Brasil; a demanda por educação continuada de uma população em processo de envelhecimento; a própria necessidade das IES em racionalizarem esforços políticos, econômicos e sociais para a oferta da EAD; a oportunidade das IES alcançarem segmentos sociais ainda não incluídos no ensino superior; pela perspectiva da EAD ser uma das vias possíveis de sustentabilidade de certas ações das IES; pela flexibilidade de 20% do currículo de um curso presencial ser oferecido a distância¹; o próprio efeito demonstrativo de iniciativas educacionais a distância que têm dado certo; a perspectiva de acesso a fundos de apoio a EAD no plano

¹ Acredito na tendência do MEC aumentar esse percentual.

nacional e internacional. Vale salientar, quanto a esse último aspecto, que em outubro de 2006, o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) promoveu nos Estados Unidos, evento com alguns países da América Latina e Caribe, entre esses o Brasil, para tratar da temática dos referenciais de qualidade para a educação a distância². Na ocasião foi aventada a possibilidade criação de um fundo específico para o financiamento de projetos internacionais em conjunto, reunindo, pelo menos, três países. Esse evento é uma das evidências de que a modalidade educacional a distância, apreciada pela lógica da presumível redução de custos, entre esses, dependendo do modelo, se puro ou bimodal, do deslocamento de docentes e estudantes para um determinado *campi* universitário, uso contínuo da infra-estrutura física, é fator indutor que permite a clara sinergia entre as agências multilaterais de cooperação internacional e a esfera do Estado nacional³.

No caso da IES públicas, o MEC tem realizado uma política indutiva de patrocínio da EAD. Um exemplo disso é a formação da Universidade Aberta do Brasil (UAB). Vale esclarecer que o Projeto Universidade Aberta do Brasil (UAB) foi criada pelo Ministério da Educação, em 2005, no âmbito do Fórum das Estatais pela Educação, para a articulação e integração de um sistema nacional de educação superior a distância, em caráter experimental, visando sistematizar as ações, programas, projetos, atividades pertencentes às políticas públicas destinadas à ampliação e a interiorização da oferta do ensino superior gratuito e de qualidade no Brasil, contando com o envolvimento de um consórcio de instituições públicas em nível Federal, Estadual e Municipal (UAB, 2006). A UAB se origina e se desenvolve num conceito de rede, mas é interessante destacar que anterior a UAB tivemos a UniRede - Universidade Virtual Pública do Brasil. No âmbito privado temos a expansão que se dá por iniciativa de IES particulares, tendo

² Aliás, sobre o tema “Referenciais de Qualidade para EAD”, o MEC abriu em agosto de 2007, uma consulta pública sobre esse assunto com a finalidade de elaborar instrumentos do INEP para os processos de regulação do Ensino Superior a Distância. Na versão preliminar do documento com os referenciais de qualidade, datado de agosto de 2007, parece haver uma tendência em se restringir a flexibilidade da EAD. Apesar de afirmar no início que existem vários modelos de EAD, descreve funções de docentes, tutores a distância e tutores presenciais em pólos. O pólo é valorizado como ponto de referência **fundamental** para o aluno. O documento na íntegra pode ser consultado em: <http://portal.mec.gov.br/seed/index.php?option=com_content&task=view&id=242&Itemid=404> Acesso em: 20 set. 2010.

³ Cf. BRASIL. MEC. Assessoria de imprensa do SEED-MEC. BID discute qualificação e financiamento do ensino a distância. Disponível em Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/index.php?option=content&task=view&id=5819&FlagNoticias=1&Itemid=5965>>. Acesso em: 20 set. 2010.

como um, entre os vários exemplos, as Universidades Católicas e as PUCs que se integram em redes.

A Universidade de Brasília (UnB) participa do Programa Universidade Aberta oferecendo um bacharelado em Administração e 07 (sete) cursos de Licenciaturas, a saber: Pedagogia, Educação Física, Geografia, Biologia, Artes Cênicas, Artes Visuais, Música. A UnB, ao participar do Programa Universidade Aberta, forma suas redes internas com conexões externas. Ao contrário das instituições particulares que vêem na Educação a Distância a oportunidade de ampliarem suas margens de lucro e, conseqüentemente, sua própria sustentabilidade, a UnB tem pólos de EAD somente no Brasil.

No âmbito do Programa Universidade Aberta há a necessidades de agentes indutores da modalidade educacional a distância. No caso da UAB, um dos agentes indutores no campo macro da gestão pública em rede é o Ministério da Educação e, em outro nível, as Reitorias, Faculdades, Institutos ou Departamentos das Universidades ou Centros de EAD. Nesse trabalho focalizo a rede de conexões internas que induz a expansão da EAD a partir de dado modelo de organização institucional, deixando algumas pistas de como esses tendem a fluidez, fluxos contraditórios e se abrem para novas possibilidades organizacionais. As novas possibilidades organizacionais podem gerar, a partir de um dado modelo organizacional, redes temáticas, redes regionais ou redes mundiais de EAD. Em suma, minha unidade de análise nesse artigo parte dos modelos de institucionalização da EAD em uma IES e como em dada forma de organização social criam-se fluxos estendidos em redes “invisíveis” e diversificadas. Mesmo sem a organização assumir um modelo de institucionalização da EAD em rede.

Redes: o que significa?

A palavra rede vem do latim e significa “retis”. Essa expressão significa entrelaçamento de fios com aberturas regulares que permitem a formação de um tecido. Mas o que são as redes? Ganha impulso no campo da EAD a formação de redes. Parto de Castells (1999), notadamente, uma perspectiva das Ciências Sociais, para apresentar esta posição conceitual. Castell (1999) apresenta a sua definição de rede como um conjunto de nós interconectados, sendo o nó o ponto no qual uma curva se entrecorta. As redes são ainda apresentadas por Castells (1999, p. 498) como estruturas abertas capazes de se expandir de forma ilimitada, integrando novos nós, desde que haja comunicação dentro da rede, compartilhando os códigos de comunicação, como valores ou objetivos de desempenho. A visão sistêmica de Castells (1999, p.498) fica evidenciada ao afirmar

que uma estrutura social com base em redes é um sistema aberto, dinâmico suscetível de inovação sem ameaças ao seu equilíbrio. Minha discordância parcial dessa definição dá-se pelo fato de que encaro a rede como suscetível a desequilíbrios e que esses engendram e desafiam a busca de alternativas diante das eventuais crises. Nesse sentido, o conceito de crise deve ser encarado como elemento admissível e desafiador no que se refere à busca de superação das dificuldades por meio de fluxos sistemáticos tanto nas relações internas de uma IES quanto com os parceiros em uma rede supra-institucional.

Castells (1999, p. 436) afirma que a nossa sociedade está construída em torno de fluxos: fluxos de capital, fluxos de informação, fluxos de tecnologia, fluxos de interação organizacional, fluxos de imagens, sons e símbolos e esses são a expressão dos processos que dominam nossa vida econômica, política e simbólica. Os fluxos em uma Universidade em Rede ocorrem por meio de vários processos altamente complexos, engendrando crises, desafios e sucessos na gestão em EAD.

É fato que a formação de redes de IES se torna premente no campo da EAD. Aliás, redes se formam envolvendo IES públicas com públicas; públicas com privadas e privadas com privadas.

Alguns modelos de institucionalização da EAD

Nas iniciativas públicas e privadas encontraremos variações nos modelos de institucionalização da EAD. Modelos de gestão têm nascido dentro de IES presenciais. Ora com maior, menor ou relativa autonomia em relação aos seus núcleos dirigentes (reitorias, MEC, mantenedoras). Em alguns casos essas “Universidades Abertas” ou “Universidades Virtuais” são vistas como uma Universidade dentro de outra Universidade, chegando a ter regras próprias que, por vezes, misturam-se, contradizem-se com os regulamentos do presencial. A Open University (Universidade Aberta) britânica, criada em 1969, tendo os primeiros cursos oferecidos em 1971, foi a primeira instituição européia especializada em educação a distância, com abrangência nacional e, do ponto vista formal, com o mesmo estatuto das universidades convencionais (BELLONI, 1999, p. 92; SANTOS, 2006, p. 212). O surgimento da Open University teve um forte caráter social, amparado no argumento do uso da tecnologia para o avanço do conhecimento e a expansão da educação e ainda mobilizado por princípios que contemplavam: a) a independência, autonomia e capacidade de expedir seus próprios diplomas; b) a abertura a todos, sem nenhuma exigência para a aceitação do aluno quanto à qualificação anterior ou notas, sendo que todas as pessoas deveriam ter acesso

à educação. Todos esses princípios deveriam ser observados com o mais alto padrão de qualidade (SANTOS, 2006, p. 212). As Universidades Abertas e Virtuais tem o seu sustentáculo no trabalho em rede tanto no plano interno (organização institucional) quanto externo (supra-institucional). No âmbito institucional estão, por exemplo, aqueles profissionais que concebem e montam as bases de funcionamento do sistema a partir da perspectiva da política institucional de EAD da organização. Na UnB/UAB há uma série de sujeitos envolvidos no processo: coordenação geral da UAB, ligada a um Decanato de Graduação; coordenação dos cursos de graduação vinculados às Unidades Acadêmicas da UnB; os professores-autores do material didático (não necessariamente professores(as) do quadro efetivo da UnB), professores(as)-supervisores das disciplinas (não necessariamente professores(as) do quadro efetivo da UnB e autores do material didático) quando da oferta “on line”; professores(as)-tutores(as) que estabelecem a mediação pedagógica diretamente vinculada aos estudantes de graduação; os tutores presenciais; a coordenação dos pólos (o coordenador é indicado pela Prefeitura Municipal ou pelo Governo Estadual), secretaria dos cursos de graduação, suporte tecnológico (vinculado diretamente ao Núcleo da UAB na UnB), monitores, se associam, por vezes, a uma outra rede de relações de natureza supra-institucional. Secretaria de Educação a Distância do MEC, Secretarias de Educação Municipal ou Estadual, estariam neste nível supra-institucional. As parcerias, configuradas em Consórcios de IES ou Redes de IES, formam um tecido social de alta complexidade. O institucional pode influenciar ou ditar o supra-institucional como também o inverso pode ser verdadeiro.

A institucionalização da EAD pode se basear em três modelos distintos:

modelo autônomo: um estabelecimento criado especificamente para oferta de EAD; modelo misto: um setor integrado a uma instituição tradicional; modelo em rede: um setor de planejamento e coordenação de um quadro de especialistas de diversas instituições para, em rede, oferecer programas de EAD. (UCB, 2007, UEA 4, aula 4, p. 01)

Cada modelo tem suas vantagens e seus inconvenientes (RUMBLE, 2003). A escolha do modelo dependerá de uma análise detalhada do contexto em questão, dos objetivos propostos, das metas a serem alcançadas, do público a ser atendido, da infra-estrutura disponível e necessária, entre outros fatores. Dependendo do contexto, os aspectos considerados positivos em um modelo podem se mostrar desfavoráveis. Isto, inclusive, vem fortalecer a idéia de que não se pode chegar a uma conclusão precisa sobre qual o

melhor modelo de institucionalização de EAD.

Cada modelo parece exigir uma atenção especial para determinados aspectos.

No modelo autônomo, merecem atenção a própria organização da área, a formação de uma equipe que possa conduzir bem os processos e apoiar na realização das atividades. A infra-estrutura também deve receber atenção especial, uma vez que não se conta, no momento inicial de institucionalização, com a possibilidade de compartilhar infra-estrutura de parceiras e não há uma instituição já estruturada para a oferta de cursos presenciais cuja infra-estrutura possa servir de apoio.

No modelo em rede, é essencial que exista entre os parceiros objetivos e interesses compartilhados de forma transparente e um modelo de gestão que possibilite a participação de todos, evidenciando a real cooperação entre os sujeitos. Interesses divergentes, quando manifestados, devem ser expressos em uma rede conversacional muito bem estruturada, para que seja possível uma comunicação transparente e adequada entre todos os parceiros na realização dos projetos.

O modelo misto depara-se com o desafio de institucionalizar a EAD em uma instituição que já conta com cursos presenciais, de forma que a equipe deve estar disposta a trabalhar para quebrar alguns paradigmas e resistências. Nesse caso, merece atenção as ações de sensibilização e formação da comunidade acadêmica sobre a modalidade de EAD. Além disso, é necessário dar ênfase no desenho dos processos, para que as especificidades da EAD se tornem conhecidas na instituição e possam ganhar espaço para consolidação.

Seja no espaço de uma IES pública ou privada, o lugar da EAD na estrutura de uma Universidade eminentemente presencial representa um processo de busca e adequação processual às dinâmicas institucionais que também se desenvolvem de forma híbrida. Isto é, mesclam-se regras, procedimentos, encaminhamentos que por vezes são de origem presencial ou vice-versa que ganham legitimidade na IES.

As IES podem iniciar o desenvolvimento de redes a partir de iniciativas do tipo:

- (a) bibliotecas físicas (próximas da cidade do estudante) e virtuais das IES que têm parceira entre si podem ser compartilhadas por estudantes a distância;
- (b) matriz curricular, docência, metodologias de trabalho, integralmente ou parcialmente compartilhadas no desenvolvimento de curso de extensão, graduação ou pós-graduação;

- (c) softwares educacionais compartilhados e/ou trabalhados em rede;
- (d) a Universidade em Extensão pode dá-se em rede, interligando, estabelecendo diálogos multiculturais envolvendo estudantes e a comunidade atendida pelas IES;
- e) redes temáticas de interesse comum, por exemplo, grupos de estudo e projetos de pesquisa podem ser desenvolvidos em rede.

Portanto, o campo de ação para uma Universidade a Distância não pode se restringir ao que se “ensina” no modelo autônomo, misto ou em rede. Há um espaço enorme para a criação, atuação, análise crítica e proposições no campo da EAD, sem perder de vista a perspectiva educativa e humanizadora nas interações sociais (educador-estudante/estudante-estudante) com presença mediada e desenvolvendo-se por meio das tecnologias educacionais. Independente do modelo adotado, existindo compromisso, responsabilidade, ética e profissionalismo, é possível, mas não é simples, fazer Educação a Distância com qualidade. O compromisso com a qualidade fará com que esta modalidade educacional conquiste cada vez mais espaços, atenção e reconhecimento. Sem perder de vista a concepção de que é “(...) *é indispensável a compreensão de que a educação a distância não significa ‘estar distanciado do outro mas que uma via de dupla mão está em funcionamento, sobretudo em função do período de crítica, criatividade e práxis.*” (EMERENCIANO, SOUSA, GONÇALVES, 2001, p. 6).

O gestor e o “saber cuidar” as interseções no ambiente organizacional

Sousa e Cunha Filho (1998, p. 22), afirmam que na estrutura organizacional de um Centro de Educação a Distância, deve-se ter a partilha e compreensão da concepção de Educação a Distância assumida pela organização. Arrematam os autores citados: “(...) *para gerenciar um CED não basta a formação técnica e/ou experiência em administração*”. (SOUSA, CUNHA FILHO, 1998, p. 22). O trabalho de rotina de uma estrutura que tem cursos a distância vai revelar um conjunto de tarefas administrativas e pedagógicas, sendo que algumas dessas tarefas são específicas de cada ambiente e outras são pertencentes a um terceiro ambiente: o da interseção destes ambientes. (SOUSA, CUNHA FILHO, 1998, p.22).

A flexibilidade relacionada à EAD também marca presença no contexto da gestão desta modalidade de educação. Por exemplo, o planejamento, uma das funções essenciais dos gestores, deve ser realizado com a perspectiva de flexibilidade, para que se ajuste

continuamente às novas demandas, às novas realidades, às novas necessidades identificadas junto ao público-alvo. No entanto, para que o gestor e sua equipe não se percam no “mar da flexibilidade”, esses devem se guiar por referenciais muito claros, por diretrizes e estratégias gerais bem definidas, que constituam a base, os pilares das ações institucionais. Assim, a flexibilidade deve ter como referência a missão, os objetivos da instituição, as bases conceituais do modelo de EAD, as bases legais, além do orçamento disponível.

O gestor e sua equipe devem estar muito atentos às necessidades de ajustes no planejamento, sem perder de vista os objetivos e metas estabelecidos. Um sistema de avaliação de efetividade dos programas a distância pode ser um instrumento bastante poderoso para sinalizar a necessidade de redesenho das ações.

Rumble (2003) afirma que *“a intervenção dos planejadores responde a uma dupla preocupação: compreender melhor o valor e o papel da educação para a observação empírica de suas dimensões particulares e contribuir para a definição de estratégias apropriadas para operar mudanças”*. Nesta afirmação, percebe-se claramente a necessidade do gestor buscar uma formação contínua que possa lhe fornecer subsídios e fundamentação teórica para que tenha condições de lapidar o seu olhar crítico e atuar como um observador das dimensões particulares da instituição. Uma compreensão adequada do papel da educação possibilitará ao gestor com a sua equipe construir um modelo de Educação a Distância consistente, coerente, centrado no aprendiz, que considere e valorize o humano em suas diversas dimensões. Para que os gestores alcancem êxito na integração entre os diversos subsistemas da Educação a Distância, deve ter um conjunto de competências desenvolvidas. No entanto, cabe destacar que não há uma fórmula a ser seguida e nem mesmo se tem a pretensão de desenhar o perfil de um gestor “super-herói”, capaz de buscar soluções criativas para todas as situações, até porque a essência multidisciplinar da EAD exige, cada vez mais, que as ações do gestor e de sua equipe se guiem pelos princípios da cooperação e da participação.

No contexto da gestão da EAD, por sua essência multidisciplinar, a cooperação se faz ainda mais necessária, tanto internamente quanto na articulação com outras organizações para a formação de parcerias. Segundo Mariotti (1996, p. 51), *“em nossa cultura, fomos educados, anos a fio, num clima de competição em que todos foram (e ainda são, na maioria dos casos) estimulados a lutar contra todos. A competição seria,*

presumivelmente, própria da natureza humana. Além disso, representaria, presumivelmente, a chave para todas as portas". Portanto, promover a cooperação em uma organização é um desafio nobre, que merece ser enfrentado a favor da aprendizagem organizacional.

Um outro aspecto primordial para o êxito de iniciativas em EAD é um bom conhecimento do público-alvo, de seu perfil, de suas necessidades de formação e expectativas, para que se garanta um bom nível de satisfação deste público.

Uma vez “conquistado” o público-alvo, deve existir todo um esforço do gestor e da equipe para garantir a qualidade dos serviços de apoio aos estudantes, tanto no que diz respeito à tutoria quanto a outros serviços de apoio acadêmico-administrativo, técnico, logístico etc. O sistema de avaliação de efetividade, tão presente e valorizado na EAD, se volta fundamentalmente para a satisfação do aluno com o curso, com os serviços de apoio oferecidos, com o modelo de EAD etc. O feedback dos alunos, que permite redesenhar processos e aprimorar os cursos, é um indicador essencial para o gestor obter êxito nas iniciativas de EAD.

Em uma realidade fortemente caracterizada pela incerteza, a criatividade também se destaca como palavra de ordem. Lembrando Morin (1991), “precisamos educar para a incerteza”. Jamais um gestor pode se preparar para lidar apenas com certezas, pelo contrário, deve ter capacidade de conviver com incertezas, de superar resistências, de buscar soluções criativas para as diversas situações que se apresentam a cada dia, sabendo aproveitar da melhor forma o potencial do trabalho em equipe.

A complexidade do perfil do gestor parece estar diretamente relacionada à complexidade e à incerteza que caracterizam a sociedade contemporânea, além de exigirem revisão dos processos organizacionais, requerem um novo perfil do administrador como um agente de transformação e gestor do conhecimento.

Há muitas expectativas, publicações e especulações a respeito de como se tornar um bom gestor. Nas sábias palavras de Paulo Freire, poder-se-ia sugerir um trocadilho, substituindo "educador" por "gestor":

Ninguém começa a ser educador numa certa terça-feira às quatro horas da tarde. Ninguém nasce educador ou é marcado para ser

educador. A gente se faz educador, a gente se forma como educador permanentemente, na prática e na reflexão sobre a prática (FREIRE, 1986).

Afinal, um gestor, antes de tudo, deve ser um educador em qualquer que seja o modelo de institucionalização da EAD. Seja o modelo autônomo, misto ou em rede!

Considerações finais

As IES tanto públicas quanto privadas vão cumprindo um papel estratégico de disseminação da EAD como possibilidade de acesso ao Ensino Superior. Vários fluxos vão sendo gerados entre os sujeitos de uma IES por meio de uma rede de relações internas e externas. A UAB e as Instituições privadas (ou as Redes de Instituições Privadas) estão em campo. Essas Instituições, sendo redes, ou não, representam exemplos da expansão do Ensino Superior a Distância com matrizes diferenciadas em termos de gestão mas com os mesmos desafios: responder de forma efetiva aos problemas e às necessidades de aprendizagem do estudante a distância. Nos modelos de institucionalização da EAD há fatores que induzem a expansão. Esses fatores se localizam em fatores multicausais.

As iniciativas educacionais a distância estão formando um público para a EAD cada vez mais exigente! Os estudantes já formados por essa modalidade tenderão a buscar novas demandas por educação continuada nos níveis da graduação, pós-graduação e extensão universitária.

Pensar toda uma interdependência em uma rede interna se torna mais complexa quando envolve uma relação em rede (supra-institucional). Daí que, a partir desse trabalho, emergiram novas interrogações, a saber: Quais são as bases da sustentabilidade pedagógica e econômico-financeira das iniciativas educacionais a distância em rede? Como uma dada concepção de sustentabilidade impacta na quantidade e na qualidade das mediações pedagógicas desenvolvidas a distância? Como realizar a mudança paradigmática de gestão presencial para a distância para dá sustentação a uma Universidade em Rede? Como gerir equipes de tutoria fora da sede garantindo a qualidade na interação? Como, no âmbito da gestão, o autor do material de estudo e o designer instrucional são orientados para responder às necessidades e problemas específicos de aprendizagem de certas culturas locais? Quais as implicações em relação ao compartilhamento de conteúdos e de tecnologias em rede? Crescer com a EAD em uma Universidade em Rede para quê? Crescer para quem? Há muito a ser desbravado

em EAD. Aliás, sem perder de vista a concepção de educação e para que tipo de sociedade se quer educar.

Bibliografia

BELLONI, Maria Luiza. Educação a distância. Campinas, SP: Autores Associados, 1999.

BRASIL. MEC. Assessoria de imprensa do SEED-MEC. BID discute qualificação e financiamento do ensino a distância. Disponível em Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/index.php?option=content&task=view&id=5819&FlagNoticias=1&Itemid=5965>>. Acesso em: 30 set. 2010.

BRASIL. MEC. Secretaria de Educação a Distância. Consulta pública: Referenciais de qualidade para EAD. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/seed/index.php?option=com_content&task=view&id=242&Itemid=404>. Acesso em: 30 set. 2009.

CASTELL, Manuel. A sociedade em rede. São Paulo : Paz e Terra, 1999.

DIAS, Leila Christina; SILVEIRA, Rogério Leandro da. (org.). Redes, sociedades e territórios. Santa Cruz do Sul : EDUNISC, 2005.

EMERENCIANO, Maria do Socorro J.; SOUSA, Carlos Alberto Lopes de; FREITAS, Leda Gonçalves de. Ser presença como educador, professor e tutor. **Colabora**, Curitiba, v. 1, n. 1, p. 4-11, ago. 2001. Disponível em: <http://www.ricesu.com.br/colabora/n1/artigos/n_1/id02.pdf> Acesso em: 30 set. 2010.

FREIRE, Paulo. Educação como prática para a liberdade. 17. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1986.

_____. A educação na cidade. São Paulo: Cortez, 1991.

GARCIA, Walter E. Inovação educacional no Brasil: problemas e perspectivas. Campinas, S. P. : Editora Autores Associados, 1995.

MARIOTTI, Humberto. Organizações de aprendizagem: educação continuada e a empresa do futuro. São Paulo: Atlas, 1996.

MORIN, Edgar. Introdução ao pensamento complexo. Lisboa, Instituto Piaget, 1991.

_____. Os sete saberes necessários à educação do futuro. 3.ed. São Paulo : Cortez; Brasília, DF: UNESCO, 2001

MOTA, Ronaldo; CHAVES FILHO, Hélio; CASSIANO, Webster Spiguel. A universidade aberta do Brasil: democratização do acesso à educação superior pela rede pública de educação a distância. In: CHAVES FILHO, Hélio (Org.). Desafios da educação a distância na formação de professores. Brasília : MEC – Secretaria de Educação a Distância, 2006. p. 13-26.

LOPES, Carlos; CUNHA FILHO, José Leão. Concepção, construção, gerenciamento de EAD. Brasília: Universa, 1998.

RUMBLE, Greville. A gestão dos sistemas de ensino a distância. Brasília: Editora Universidade de Brasília: Unesco, 2003.

SANTOS, Andreia Inamorato. A universidade aberta britânica: aberta às pessoas, lugares, métodos e idéias. In: CHAVES FILHO, Hélio (Org.). Desafios da educação a distância na formação de professores. Brasília : MEC – Secretaria de Educação a Distância, 2006. p. 211-221.

UNIVERSIDADE CATÓLICA DE BRASÍLIA. Curso de Especialização em Educação a Distância. Gerenciamento da Educação a Distância. Brasília : Editora Universa, 1998.